



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Unidad de Recursos Humanos y su Impacto
en la Organización Interna de la Cooperativa de Ahorro
y Crédito Andina Ltda.”**

Autora: Gabriela Paola Chiluisa Moreno

Tutor: Ing. Mario Sigüenza

AMBATO - ECUADOR

Diciembre 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: La Unidad de Recursos Humanos y su impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de ahorro y crédito “ANDINA” Ltda. de Gabriela Paola Chiluisa Moreno, egresado de la facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, 15 de Septiembre del 2012

Ing. Mario Sigüenza.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “La Unidad de Recursos Humanos y su impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de ahorro y crédito “ANDINA” Ltda.”, como también de los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, 15 de Septiembre del 2012

Gabriela Paola Chiluisa Moreno

C.I. 050337961-2

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: La Unidad de Recursos Humanos y su impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de ahorro y crédito “ANDINA” Ltda., de Gabriela Paola Chiluisa, egresado de la Carrera de Organización de Empresas

Ambato, Diciembre del 2013

Para constancia firman

LA COMISIÓN

ING. HENRY SARITAMA

ING. DOLORES GUAMÁN

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Autora

Gabriela Paola Chiluisa Moreno

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad. A mis hermanos por brindarme su cariño y apoyo incondicional a lo largo de mi vida es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Gabriela Paola Chiluisa Moreno

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mis Padres, a mis hermanos y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis Calificadores de tesis Ing. Dolores Guamán y el Ing. Henry Saritama quien me brindo todos sus conocimientos para la culminación de este proyecto.

Gabriela Paola Chiluisa Moreno

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Páginas
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2.- Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema	6

1.2.5. Interrogantes (subproblema)	7
1.2.6.- Delimitación del objetivo de investigación	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos	9
1.4.1. General	9
1.4.2. Específicos	9
CAPITULO II	10
2. MARCO TEORICO.....	10
2.1. Antecedentes investigativos	10
2.2.- Fundamentación Filosófica.....	12
2.3.- Fundamentación Legal.....	13
2.4. Categorías Fundamentales	15
2.5. Hipótesis.....	35
2.6. Señalamiento de variables.....	35
CAPITULO III	36
3. METODOLOGIA	36
3.1. Enfoque	36
3.2. Modalidad básica de la investigación	37
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	38
3.4.- Población y muestra.....	39
3.5. Operacionalización de variables	40

3.6. Plan de recolección de la información	42
3.7. Plan de procesamiento de la información	44
CAPÍTULO IV	45
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4.1. Análisis de los resultados	45
4.2. Interpretación de resultados	45
4.3. Verificación de la hipótesis	60
CAPÍTULO V	67
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones	68
CAPITULO VI	70
PROPUESTA	70
6.1. Datos informativos	70
6.2. Antecedentes de la propuesta	71
6.3. Justificación	72
6.4.1. Objetivo General	73
6.4.2. Objetivos Específicos	73
6.5. Análisis de Factibilidad	73
6.6. Fundamentación científica técnica	74
6.7. Metodología modelo operativo	76

6.7.1. Plan Operativo.....	115
6.7.2. Cronograma de Actividades.....	116
6.8. Administración de la propuesta.....	117
6.9. Previsión dela evaluación.....	117
6.10. Materiales de referencias.....	118
Anexos.....	118

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Páginas
Cuadro N.- 1 Operacionalización de la variable independiente.....	40
Cuadro N.- 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	41
Cuadro N.- 3 Recolección de la información.....	42
Cuadro N.- 4 Plan de recolección	43
Cuadro N.- 5 Tipo de reclutamiento y selección de personal	46
Cuadro N.- 6 Proceso de reclutamiento y selección de personal	47
Cuadro N.- 7 Capacitación colaboradores	48
Cuadro N.- 8 Capacitación y desarrollo en niveles organizacionales.....	49
Cuadro N.- 9 Motivación al personal.....	50
Cuadro N.- 10 Unidad de Recursos humanos	51
Cuadro N.- 11 Clima laboral.....	52
Cuadro N.- 12 Seguridad del personal	53
Cuadro N.- 13 Procesos de Organización	54

Cuadro N.- 14 Coordinación de procesos	55
Cuadro N.- 15 Estructura organizacional.....	56
Cuadro N.- 16 Sistema lineal	57
Cuadro N.- 17 Organigrama.....	58
Cuadro N.- 18 Unidad de mando	59
Cuadro N.- 19 Frecuencias Observadas	61
Cuadro N.- 20 Frecuencias Esperadas	62
Cuadro N.- 21 Prueba de Ji cuadrado.....	65
Cuadro N.- 22 Matriz de Evaluación Interna (PCI)	79
Cuadro N.- 23 Matriz de Evaluación Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	81
Cuadro N.- 24 Matriz Estratégica del FODA.....	82
Cuadro N.- 25 Plan Operativo.....	115
Cuadro N.- 26 Cronograma de Actividades.....	116
Cuadro N.- 27 Previsión de la evaluación.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Páginas
Gráfico N.- 1 Variable Independiente Recursos Humanos	15
Gráfico N.- 2 Variable Dependiente Organización Interna	16
Gráfico N.- 3 Proceso Administrativo	28
Gráfico N.- 4 Etapas de la organización	30
Gráfico N.- 5 Tipos de organigramas.....	33

Gráfico N.- 6 Principios del proceso de organización	34
Gráfico N.- 7 Tipo de reclutamiento y selección de personal.....	46
Gráfico N.- 8 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	47
Gráfico N.- 9 Capacitación colaboradores	48
Gráfico N.- 10 Capacitación y desarrollo en niveles organizacionales	49
Gráfico N.- 11 Motivación al personal	50
Gráfico N.- 12 Unidad de Recursos humanos.....	51
Gráfico N.- 13 Clima laboral	52
Gráfico N.- 14 Seguridad del personal.....	53
Gráfico N.- 15 Procesos de Organización.....	54
Gráfico N.- 16 Coordinación de procesos.....	55
Gráfico N.- 17 Estructura organizacional	56
Gráfico N.- 18 Sistema lineal.....	57
Gráfico N.- 19 Organigrama	58
Gráfico N.- 20 Unidad de mando.....	59
Gráfico N.- 21 Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis	66
Gráfico N.- 22 Proceso de reclutamiento.....	104
Gráfico N.- 23 Pasos de la entrevista.....	106
Gráfico N.- 24 Proceso de Capacitación.....	109
Gráfico N.- 25 Evaluación del desempeño	110
Gráfico N.- 26 Organigrama Estructural.....	112

Gráfico N.- 27 Organigrama de Posición de Personal	113
--	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Páginas
Anexo N.- 1 Árbol del problema.....	122
Anexo N.- 2 Cuestionario	123
Anexo N.- 3 Croquis de la empresa	126

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Inicia sus actividades el 12 de julio del 2007, mediante Acuerdo Ministerial N° 00103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el Numero de Orden 7026. Se dedica a la prestación transparente de productos financieros, además de servicios innovadores y oportunos con nuevas alternativas de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa-operativa y ética financiera, razón por la cual la institución ha mantenido un crecimiento ascendente dentro de la participación del mercado a nivel de Instituciones Financieras. La presente investigación tiene como propósito la implementación de la unidad de recursos para mejorar la organización interna en la Cooperativa. Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a los clientes internos de la Cooperativa, indican que es importante la Creación e Implementación de este departamento ya que nos ayudara a establecer procesos y técnicas que tengan por objeto estimular el desempeño eficiente de todo el personal que conforma la Cooperativa y que la organización sea un medio que permita a los colaboradores crecer como seres humanos y también profesionalmente. Cabe resaltar que la propuesta tiene todo el apoyo de las personas que conforman la organización como son funcionarios, directivos, gerente general, puesto que por la ausencia y desconocimiento de los subsistemas de recursos humanos existe conflicto de intereses al momento de contratar un nuevo colaborador.

PALABRAS CLAVES.

Recurso

Humano

Reclutamiento

Selección

Capacitación

Motivación

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se fundamenta en la implementación de la unidad de recursos humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” Andina” Ltda., encaminado a observar las necesidades de la empresa y de sus clientes, de contar con una unidad de recursos humanos que sirva de ayuda para el personal de la cooperativa, dirigida hacia el alcance de los objetivos que se han planteado, a través de estrategias propuestas y la correspondiente secuencia de actividades.

Este trabajo de investigación consta de 6 capítulos, donde el primer capítulo hace referencia al problema de investigación, tema de investigación, Planteamiento del problema, justificación, así como también los correspondientes objetivos.

En el segundo capítulo se inicia la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer capítulo se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo de investigación, al igual que la metodología utilizada, se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la Cooperativa de ahorro y Crédito “Andina” Ltda., a través de un cuestionario a los clientes internos de la misma.

En el cuarto capítulo se presentan los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, en este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Realizamos tabulación, codificación y diseño de gráficos .Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas. Esta presentación se adecuará a la petición de nuestros clientes internos mediante análisis estadísticos de datos, test de contraste de hipótesis, "Ji cuadrado".

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, que pretenden contribuir con el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos, con el fin de direccionar al personal que permitirá mejorar la organización interna en la cooperativa.

El sexto capítulo, contiene la propuesta que como tema es Diseñar la unidad de recursos humanos para mejorar la organización interna en la cooperativa.

Se ofrece una amplia relación de bibliografía que el autor ha encontrado útil para trabajar los temas que comprenden este trabajo de investigación.

En los Anexos, se adjuntan el árbol de problemas, el modelo de la encuesta utilizada, y un mapa de la ubicación de la Cooperativa.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

La Unidad de Recursos Humanos y su impacto en la Organización Interna de la Cooperativa de ahorro y crédito “ANDINA” Ltda.

1.2.- Planteamiento del problema

La carencia de la unidad de recursos humanos afecta la organización interna en la Cooperativa de ahorro y crédito “ANDINA” Ltda.

1.2.1. Contextualización

Actualmente el mundo se encuentra en una constante transformación causada por el rápido avance tecnológico. Es por eso que las empresas han entendido la gran importancia de contar con una unidad de Recursos Humanos.

La Globalización en la cual estamos inmersos a puesto de manifiesto nuevas alternativas de administración empresarial en Latinoamérica, enfocadas cada vez más al Recurso Humano, potencial que se debe desarrollar para poder competir en este creciente mercado.

En este nuevo milenio contar con una unidad de Recursos Humanos ha cambiado; anteriormente se la veía como un gasto que la empresa o la organización debía hacer, ahora los administradores exitosos han comprendido la gran importancia de contar con el departamento de RRHH, ya que se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, etc.; y también de tratar con el recurso más importante de cualquier empresa el talento humano, también es encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral.

En nuestro País las organizaciones grupales y empresariales, priorizan la elaboración de sistemas y dejan en segundo plano y a veces totalmente de lado al crecimiento de los individuos es decir el Recurso Humano.

Si analizamos las cifras de los presupuestos organizacionales y empresariales, encontraremos que los montos que se destinan al desarrollar las capacidades humanas de sus integrantes son insignificantes. No se comprende que la formación de las personas como seres humanos, a través de procesos educativos constituye un factor determinante en

el progreso y supervivencia de los individuos, de las agrupaciones y de las sociedades en general.

Es de gran importancia, reconocer el papel que desempeña el recurso humano en las diferentes instituciones, para su desarrollo, lógicamente dependiendo de una adecuada interacción y aprovechamiento de los recursos. Ya que el recurso humano, es un factor clave, con capacidad de impulsar el desarrollo de ideas y trabajo en equipo, para el adelanto de la institución.

Gerenciar Recursos Humanos va más allá de la planificación, organización, dirección, y control, es una disciplina empresarial que busca la excelencia en cuanto al desempeño laboral y la formación de un óptimo equipo de trabajo.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Es una institución financiera que cuenta con más de 1300 socios, brinda una prestación ágil y transparente de productos financieros

El objetivo de todo empresario o dueño de una empresa es contar con un manejo adecuado del personal, por tal motivo la empresa se ha visto en la necesidad de contar con un Área de Recursos Humanos ya que por medio de ella se vincula dos grandes propósitos: mejorar la productividad y mantener la congruencia entre los objetivos organizacionales y los empresariales, es decir, tener a los empleados satisfechos. Un empleado satisfecho es un empleado productivo.

La creación de la unidad de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Implica ubicar los puestos necesarios dentro de la institución, contar con personal competente siguiendo las normas establecidas de selección, capacitación, adiestramiento y la pertinente evaluación de desempeño para formar un equipo de calidad, eficiente y eficaz

1.2.2. Análisis crítico

La falta de una buena gestión de los miembros de las organizaciones impide que el Talento Humano pueda desarrollar sus habilidades, ya que es un factor muy importante de tal modo que permita utilizar los recursos de una manera adecuada y lograr incrementar las utilidades de la empresa, gracias a los factores, físicos, técnicos, tecnológicos y humano, para así obtener calidad en el servicio.

La ausencia de la unidad de recursos humanos ocasiona que el personal se encuentre poco motivado para realizar sus funciones, este factor imposibilita que la cooperativa desarrolle de manera eficaz la gestión del talento humano.

La deficiencia en el reclutamiento y selección de personal genera trabajadores no aptos para el desempeño de labores, esta causa repercute en la calidad de servicio al cliente.

Ante esta realidad las empresas y sus líderes deben estar dispuestos asumir los cambios y las transformaciones, la administración de recursos humanos consiste en un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

1.2.3. Prognosis

De no implementarse la Unidad de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Continuará con la debilidad que esta presentándose, utilizar de

manera técnica las diferentes herramientas y procedimientos que la moderna administración de personal conlleva, entre las cuales, se mencionan:

Reclutamiento y selección de personal.

Servicios y prestaciones

Capacitación y Desempeño

Beneficios Sociales

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la carencia de la unidad de recursos humanos afecta la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.?

1.2.5. Interrogantes (subproblema)

¿Cómo influye la carencia de la unidad de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.?

¿Qué organización interna mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.?

¿Con la implementación de la unidad de recursos humanos mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.?

1.2.6.- Delimitación del objetivo de investigación

Delimitación por Contenido

- Campo Administración
- Área Recursos Humanos

- Aspecto Unidad de Recursos Humanos

1.2.6.1. Delimitación Espacial

Esta investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Ubicada en el Cantón Latacunga, Provincia Cotopaxi.

1.2.6.2. Delimitación Temporal

La siguiente investigación tuvo una duración comprendida entre Mayo a Septiembre del 2012.

1.3. Justificación

La fuerte competitividad de las instituciones financieras resiste a buscar el mejoramiento y su supervivencia dentro del mercado cooperativista, es por ello que en la actualidad la creación de un departamento de Recursos Humanos, es un punto muy importante para el éxito de la misma.

Todas las acciones realizadas dentro de un ente son importantes para el crecimiento del mismo, pero como bien sabemos cada acción es realizada por una persona, es por ello que el factor humano ha tomado cada vez más, un papel y posición muy importantes dentro de una organización. La carencia del Departamento de Recursos Humanos, se evidencia un desfase en la organización y desaprovechamiento de Recursos Humanos; por lo que su creación es de vital importancia, el mismo que permitirá mejorar las condiciones actuales de servicio a sus clientes y satisfacción laboral a su personal beneficiando directamente a la Cooperativa de ahorro y crédito “ANDINA” Ltda.

Mediante el desarrollo del presente proyecto de investigación se tratará de generar beneficios para las partes, es decir, el estudiante obtendrá la experiencia en el ámbito empresarial mientras que la empresa recibirá una propuesta para poder dar solución efectiva a sus problemas, descubriendo nuevas técnicas del proceso de reclutamiento y selección de personal, logrando así la contratación de un personal idóneo para la ejecución de las diferentes actividades que se realizan dentro de la misma.

La presente investigación es factible de realizar ya que se cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollarla como son: fuentes de información, voluntad para realizarlo, recursos: humano, material y económico.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Determinar la estructura de la unidad de recursos humanos que permita mejorar la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

1.4.2. Específicos

- Identificar cómo afecta la carencia de la unidad de recursos humanos en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.
- Analizar la organización interna que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.
- Establecer la unidad de recursos humanos para mejorar la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos

RUIZ, R (2007), en su tema “CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PRONARIOBAMBA”, (Tesis Ing.), FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, de la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, En conclusión la administración de Recursos Humanos requiere de una orientación humanista y profesional, que oriente al colaborador la consecución de objetivos empresariales y personales. Al carecer Pronariobamba de un Departamento de Recursos Humanos, tampoco existe un director que cumpla con las funciones de su rama por lo que dichas actividades lo realiza una persona delegada por el Gerente, con buena voluntad, sí, pero sin conocimientos científicos y preparación profesional que el caso lo requiere.

GARCES, R (2011), en su tema “**Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato**”, (Tesis Ing.), Facultad de Ciencias Administrativas, de la U.T.A, En conclusión para la organización el puesto de trabajo, las tareas tanto habituales como periódicas y eventuales que debe cumplir el trabajador, se concluye que la empresa si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de lo deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.

CHILUISA, V (2011), en su tema “**Aplicación de Proceso Administrativo y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez de la Ciudad de Latacunga**”, (Tesis Ing.), Faculta de Ciencias Administrativas, de la U.T.A, En conclusión el no tener el proceso administrativo definido e instalado, ocasiona que no tenga una estructura organizacional clara y las actividades se realicen sin un estudio técnico que permita evaluar las problemáticas, la aplicación de estrategias efectivas y el resultado final. Cabe mencionar también que la falta de planeación le impide responder a las exigencias presentes y futuras, impidiendo contar con un direccionamiento estratégico claro.

CAMPOS, D (2011), en su tema “**Ejecución de un Plan Estratégico para Mejorar los Procesos Administrativos en la distribuidora de embutidos “Projasa” ubicada en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua**”. (Tesis Ing.), Faculta de Ciencias Administrativas, de la U.T.A, En conclusión El presente estudio busca mejorar en la Distribuidora de Embutidos “PROJASA” todos los errores administrativos que obstaculizan el desarrollo óptimo en cada uno de los proceso de la institución, por los cuales se ha visto afectada y tiene como ambición desarrollar un Plan Estratégico, debido que para la empresa es muy importante el disponer de un documento que detalle cada una de las actividades, para cumplirse a la orden del día, siguiendo con un enfoque planeado, organizado, dirigido

y debidamente controlado, para así lograr los resultados propuestos, ya que es aquí donde están involucradas las diferentes partes de la organización y su personal..

2.2.- Fundamentación Filosófica

Para la ejecución de la siguiente investigación utilizare el Paradigma Critico-Propositivo, por las siguientes razones:

Fundamentación Ontológica

La globalización cada día más acentuada, ha llevado a los directivos a reconocer la necesidad de tener un enfoque global en lugar de uno local; pues solo de esta manera se estaría garantizando la competitividad y la supervivencia del negocio en un mercado mundial.

Por esta razón el mencionado paradigma permitirá a la Cooperativa y en si al Gerente General adoptar una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que le permitirá adaptar la organización de la empresa a la nueva realidad.

Fundamentación Epistemológica

La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia del Recurso Humano y la Organización Interna, al Gerente General de la Cooperativa y la Investigadora, a través de una constante interrelación entre los sujetos citados; de tal manera, que se logre identificar la esencia del problema.

Fundamentación Axiológica

Los valores representan uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo, que son los empleados para observar y explicar la realidad de la forma más apropiada, de manera que se puedan lograr resultados en beneficio del desarrollo de la investigación.

En esta investigación se va a tomar medida adecuadas para recopilar la información de una manera eficaz y eficiente para a la larga tener unos resultados de calidad y llevar a cabo los objetivos planteados.

Toda empresa se desenvuelve en un ambiente dinámico y cambiante, entendiéndose por esto a los clientes internos, por lo que el recurso humano es de vital importancia para todas las organizaciones la promoción exige en ellas un mayor grado de aplicación, ser más competitivos e ir mejorando continuamente para estar en la capacidad de competir con empresas a nivel local, nacional y en un futuro internacionalmente.

2.3.- Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta legalmente en:

Ley de cooperativas en Ecuador

Naturaleza y fines

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

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

Artículo 3. Las Cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios

de ellas, salvo el caso de las Cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.

REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CÓDIGO DEL TRABAJO (2005)

Capítulo IV

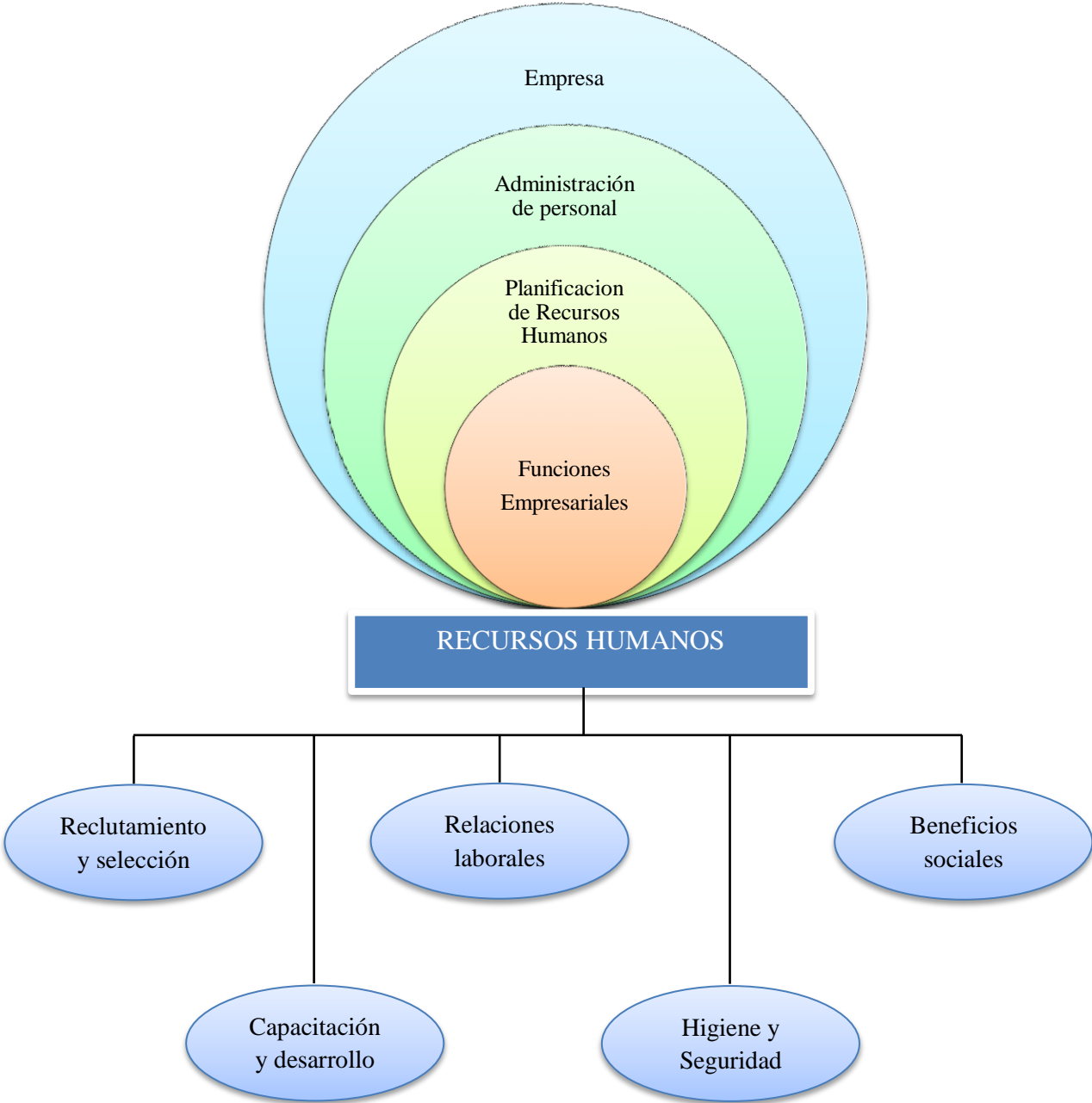
De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

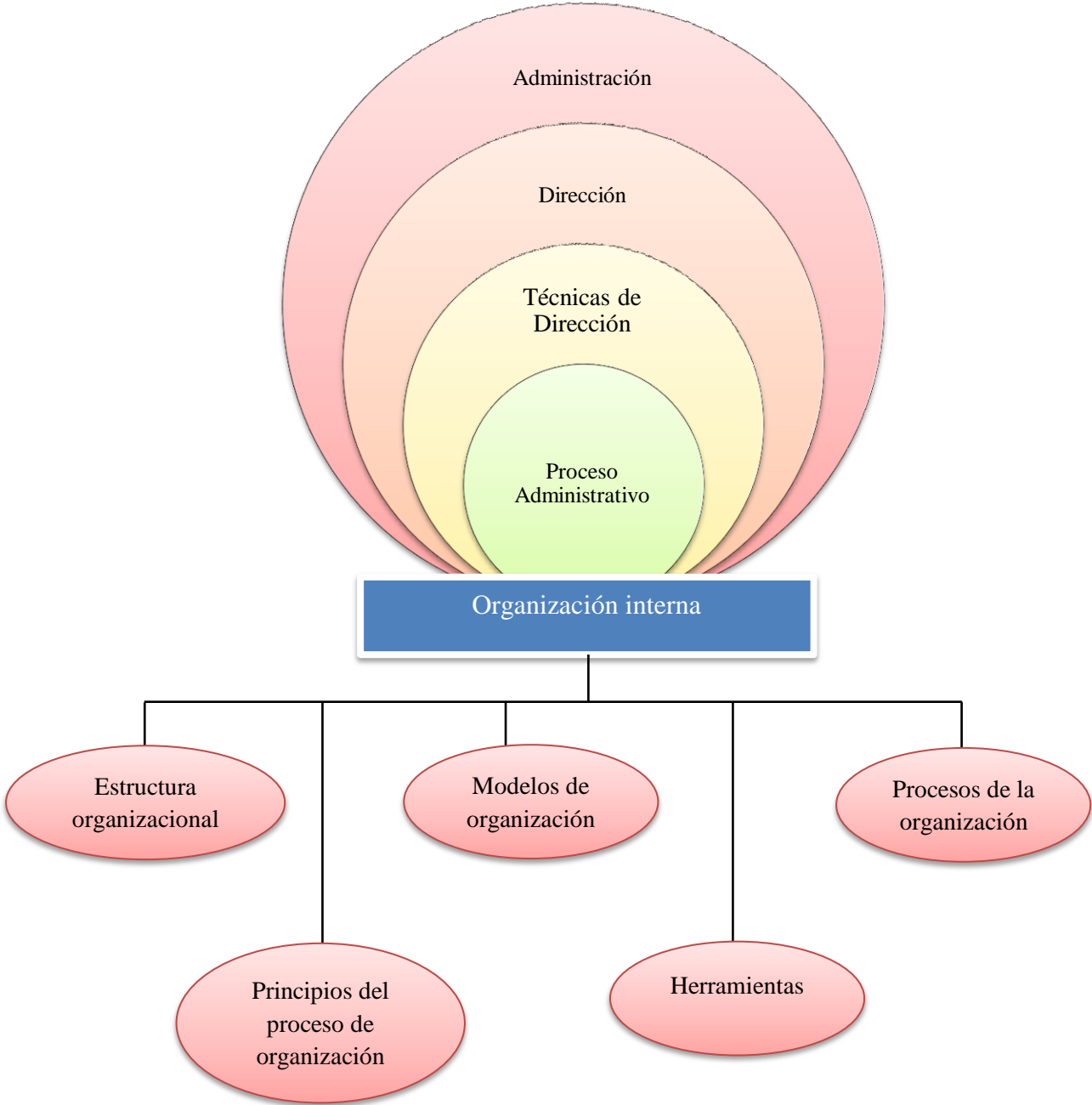
2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico N.- 1 Variable Independiente Recursos Humanos



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 2 Variable Dependiente Organización Interna



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

2.4.1.- Variable Independiente (Recursos Humanos)

EMPRESA

MUNCH, L (2010), La importancia de las empresas es indudable, ya que son el motor propulsor del desarrollo económico de los países, así como la familia es la cedula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica.

CONCEPTO

Íntimamente relacionado con el concepto de administración está el d empresa porque es el campo donde se lleva a cabo y se han desarrollado todas las teorías, técnicas, formas, enfoques y escuelas de administración.

MOYANO, J (2011), La empresa como sistema: Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetivos, personas, etc.), cumpliéndose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema.

El componente sistema es aplicable a diversos ámbitos (biología, economía, psicología, etc.). De esta manera, también podemos considerar la empresa como un sistema, en el que es posible reconocer (Bueno, 2002):

- Un conjunto de elementos: factores humanos, económicos. financieros, etc.
- Un conjunto de relaciones (estructura del sistema)
- U plan común: objetivos que hay que alcanzar, tanto a corto como a largo plazo.
- Unas funciones características (funciones de transformación) para llevar a cabo el plan común.
- Un conjunto de estados observables a lo largo del tiempo.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

VALENCIA, J (2007), Es una parte de las ciencias administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre las organizaciones y los trabajadores para satisfacer las aspiraciones colectivas propendiendo el desarrollo y bienestar general para de esa forma contribuir a forjar una comunidad que cubra las necesidades de sus miembros.

a) Políticas en la administración de personal

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

Entre ellas tenemos las siguientes:

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

- Desarrollo organizacional

PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

G. Bohlander G. Shreman A. Snell S. (2003), Es el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

WERTHER Y DAVIS (2004) La planificación de recursos humanos es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos, es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo, proceso mediante el cual se determinan las necesidades de recursos humanos de una organización y se garantiza la disponibilidad de personal cualificado para los puestos adecuados y en los momentos adecuados.

FUNCIONES EMPRESARIALES

MUNCH L, (2007), Las áreas funcionales son de vital importancia ya que:

- A través de estas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

La forma de organizar las áreas funcionales o departamentos depende de su tamaño, del volumen de operaciones y de sus recursos. Por ejemplo, una empresa pequeña no

necesariamente tiene todos los departamentos; una o dos personas pueden realizar las actividades inherentes a dicha función. Conforme las organizaciones crecen, se hacen más complejas y será necesario que un especialista se dedique a cada una de las actividades. Por tanto, la organización de las áreas funcionales depende del tamaño, giro o actividad de la empresa.

MUNCH L, (2010), Para lograr sus objetivos, independiente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales o departamentos de la empresa; las cuales usualmente son: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos, respectivamente. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características de cada empresa.

INTERNET, Funciones de la empresa.-La empresa en una economía de mercado cumple con las siguientes funciones generales:

- a) Organiza y dirige básicamente el proceso de producción, si bien, a veces, se le marcan o regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad por los organismos estatales de planificación y dirección económica.
- b) Asume ciertos riesgos técnico-económicos inherentes a la anterior función, riesgos que se matizan por los principios de responsabilidad y control de la empresa.

El riesgo se ve atenuado, entre otras, por las causas siguientes:

1. El progreso de las técnicas de gestión, permitiendo mejorar la planificación, programación, presupuestario y control.
2. La posición de privilegio de la empresa en el mercado.
3. La dispersión del riesgo al aplicar los fondos financieros a explotaciones diversificadas.

4. La constitución de empresas multinacionales, así como acuerdos y conciertos de actuación con las mismas.

RECURSOS HUMANOS

PORRET, M (2008), La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo señalando el mismo autor que esta acción siempre debe tener lugar respetando los objetivos y finalidad propios de la empresa, trabajadores y de la comunidad a la que pertenece. Esta actividad difícilmente puede desarrollarse sin una organización. Al conjunto de actividades especializadas o llamaremos Departamento de Personal, o si queremos de Recursos Humanos, por utilizar un término más actual.

CHIAVENATO, I (2011), El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

IDALBERTO CHIAVENATO (2002),“La administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento y selección, servicios y prestaciones, capacitación y desarrollo y beneficios sociales.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

CHIAVENATO, I. (2002) Consiste en reclutar y seleccionar a las personas que van a trabajar en la empresa, basándose en parámetros preestablecidos.

Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación.

WENDELL L. French (2000), “La selección de personas es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas que se diseñan para administrar este subproceso casi universalmente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencias y exámenes físicos.”

MUNCH L, (2007), La función de reclutamiento y selección es también conocida como contratación y empleo. A través de esta se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización.

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficientes para garantizar la selección de personal idóneo.

RELACIONES LABORALES

MUNCH L, (2010), También son conocidas como relaciones laborales o relaciones obrero-patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato u organizaciones.

Estas negociaciones dan como resultado un contrato colectivo de trabajo que especifica los términos y condiciones de empleo, e incluyen condiciones de contrataciones, jubilaciones, despidos, motivaciones, comunicación y clima laboral.

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato u organizaciones, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad.

SALUD OCUPACIONAL

MUNCH L, (2010), Tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir control y evitar accidentes en ele trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal. La Salud ocupacional es de vital importancia para evitar riesgos en los trabajadores y en los bienes de la empresa.

CAPACITACION Y DESARROLLO

WERTHER, W. Y DAVIS, K. (2008)“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.”

BOHLANDER G., SHERMAN, A. Y SNELL, S. (2003), “La capacitación ha cobrado gran importancia para el éxito de las organizaciones modernas. Recuérdese el capítulo 1, donde se vio que las organizaciones suelen rivalizar en base a las capacidades: conjuntos fundamentales de conocimientos y experiencia que les dan una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña una función central en el crecimiento y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias”

(MONDY, W. Y NOE, R. (2005), Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y

las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

BENEFICIOS SOCIALES

CHIAVENATO, I. (2002), Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

INTERNET, Uno de los aspectos más importantes de la gestión de Recursos Humanos es contar con una política retributiva que motive a los empleados. Actualmente, ya no basta con limitarse a subirles sus salarios según el porcentaje fijado por el convenio colectivo sino que es necesario buscar nuevas fórmulas de retribución; fórmulas que le permitan a la empresa ser más competitivas pero sin soportar un gran incremento en sus costes salariales que puedan comprometer su cuenta de resultados.

Por ello, son cada vez más las empresas, grandes y pequeñas, que utilizan iniciativas que permiten a los empleados disponer de un mayor salario neto (el bruto menos impuestos y menos las cotizaciones a la Seguridad Social) a través de un plan retributivo que incluya ventajas fiscales ajustadas a la empresa y a sus necesidades, recibéndolo como un **Beneficio Social**.

2.4.2.- Variable Dependiente (Organización Interna)

ADMINISTRACIÓN

HEINZ, H (2004), La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad e incluso beisbol), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Es hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así, los administradores trabajaran mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración es un arte, los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

AMARU, A (2009), La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamados también procesos o funciones: Planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar. Grupal, organizacional o social.

Para aprovechar mejor el estudio de la administración, usted debe pensar en situaciones prácticas en que las personas utilicen recursos para producir bienes y servicios. Considere organizaciones cercanas, como las panaderías, supermercados, el ayuntamiento de su ciudad y otras, con las cuales tenga contacto directo.

GARETH R, JENNIFER M, (2006), La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización, comprenden

bienes, la gente y sus capacidades, habilidades (know - how) y experiencia; la maquinaria, materias primas, tecnologías de cómputo y de información y patentes, capital económico, empleados y clientes legales.

DIRECCIÓN

MUNCH, L. (2010), Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

BERNAL, C (2008) , Es un proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

ROBINS Y COULTER (2006), La dirección es una función de la Administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro de los objetivos organizacionales.

TÈCNICAS DE DIRECCIÓN

AMARU, A (2009 p. 375) El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual o interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.

No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores.

MUNCH, L. (2010) La dirección es la etapa más representativa de la administración ya que en esta se efectúan las demás etapas del proceso administrativo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

KELO TOSO,(2008),la administración es el proceso de planificar dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como también asegurar la correcta utilización de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

Entiéndase por proceso una forma sistemática de realizar las cosas.

Elementos del Proceso Administrativo

Planificación.- Implica que los administradores piensen con anticipación en las metas y las acciones, y que base sus actos en algún plan, lógica y no en corazonadas. Los planes que se realizan presentarán los objetivos de la empresa y así mismo establecerán los procedimientos más adecuados para alcanzar dichos objetivos.

Organización.- Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes deberá, adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Dirección.- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a su mejor esfuerzo.

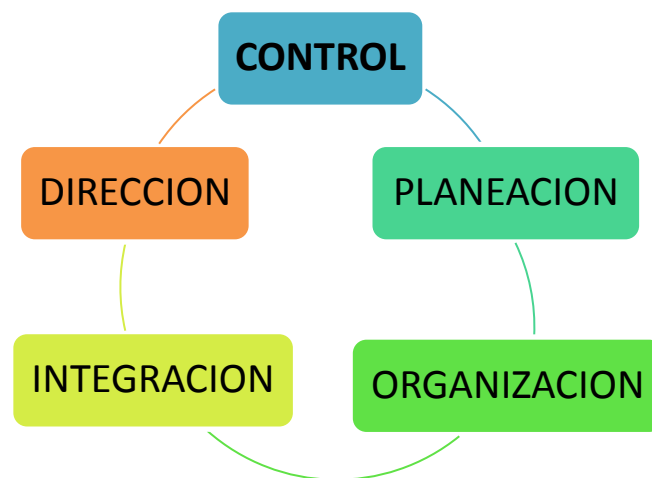
Control.- El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. El control entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño
2. Medir los resultados presentes
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas
4. Tomar medidas correctivas cuando se presentan desviaciones

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon.

MUNCH, L (2010), La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

Gráfico N.- 3Proceso Administrativo



Fuente: MUNCH, L (2010)
Elaborado por: Gabriela Chiluisa.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y la otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

ORGANIZACIÓN

MUNCH, L (2010), El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinación, optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Las organizaciones implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo

- Reduce los costos e incrementa la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad
- Establece la arquitectura de la empresa
- Simplifica el trabajo

BENJAMÍN, E (2009). “Se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.

INTERNET, Una Organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

PROCESO

MUNCH L. (2010), Los procesos de organización está constituida por las siguientes etapas:

- División de trabajo
- Coordinación

Gráfico N.- 4Etapas de la organización



Fuente: MUNCH L, (2010) Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pablo Miguel guerrero rosas, primera edición 2010, México, Pearson Educación, Pág. 320

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

División de trabajo

Consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos.

Coordinación

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizar con la oportunidad y calidad requerida.

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida.

ESTRUCTURA

MUNCH L. (2010), Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división de trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

- **Funcional.-** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.
- **Clientes.-** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicios y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industrias.

MODELOS

MUNCH L. (2010), Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

Lineal o militar

Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea. Se

caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Lineo-funcional

Las organizaciones lineo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia. Recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

HERRAMIENTAS

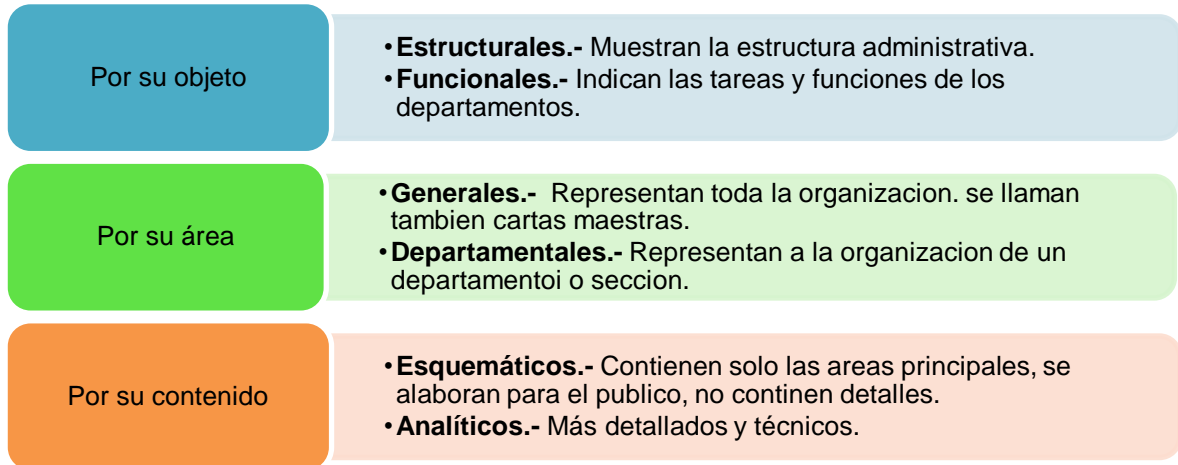
MUNCH L. (2010), Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

Organigramas

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o graficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructurados las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

También se les denominan graficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

Gráfico N.- 5Tipos de organigramas



Fuente: MUNCH L, (2010) Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pablo Miguel guerrero rosas, primera edición 2010, México, Pearson Educación, Pág.36

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Existen cuatro formas para representar organigramas:

Vertical.- Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

Horizontales.- Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

Circulares.- Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

Mixtos.- Se utilizan por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

PRINCIPIOS

MUNCH L. (2010), En resumen, los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organizaciones son:

Gráfico N.- 6 Principios del proceso de organización



Fuente: MUNCH L, (2010) Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pablo Miguel guerrero rosas, primera edición 2010, México, Pearson Educación, Pág. 320

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

2.5. Hipótesis

La implementación de la Unidad de Recurso Humano mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda.

Ho=La implementación de la Unidad de Recurso Humano NO mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda.

H1 = La implementación de la Unidad de Recurso Humano SI mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda.

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1.- Variable Independiente

Recursos Humanos —→ Cuantitativa

2.6.2.- Variable Dependiente

Organización Interna —→ Cualitativa

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1. Enfoque

De conformidad con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde elegir el enfoque cuantitativo y cualitativo por las siguientes razones:

El enfoque cuantitativo recolección y analiza datos para probar hipótesis que han sido formuladas previamente. Enfatiza el análisis de partes o componentes del fenómeno en observación. Confía en la medición numérica, y el uso de la estadística para hacer inferencias a partir de los resultados obtenidos.

El enfoque cualitativo se le denomina enfoque holístico porque se precia de considerar el todo, de indeterminado contexto, sin reducirlo al estudio de sus partes. Por lo general se utiliza al inicio de la investigación como una forma de obtener la información que permitirá conocer el fenómeno en su totalidad antes de adentrarse a formular preguntas o hipótesis.

Debido a la competitividad actual, es necesario que las organizaciones desarrollen sus capacidades. Las empresas deben realizar un análisis de la situación actual para así encontrar los problemas que se susciten dentro de la misma, y poder investigar, estudiar la realidad, su entorno empresarial, para comprender el problema objeto de estudio.

Una vez localizado el problema objeto de estudio, este necesariamente será descrito con todas sus características más representativas para conocer a fondo como está afectando a la organización y a sus clientes internos.

Asume una posición dinámica porque se adaptará a todos los cambios que se susciten dentro del ámbito empresarial, buscando una solución factible que permitirá solucionar el problema en estudio. Su perspectiva es desde adentro ya que al estar inmerso dentro de la organización permite observar , asimilar y comprender con lujo de detalles todos los problemas que se presentan dentro de la misma , y de esta manera buscar alternativas de solución que permitan aprovechar al máximo las habilidades y recursos con el que disponen.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación bibliográfica

Se utilizó para recopilar información, libros, revistas, tesis de grado, internet, bibliotecas, centros de lectura y fichaje que ayudaron a recopilar la información requerida, que permitió analizar la información escrita sobre el problema, ya que es fundamental para sustentar esta

investigación, permitiendo de esta manera que el investigador pueda dar solución al problema.

3.2.2. Investigación de campo

Se realizara la investigación de campo porque se hará un estudio de los hechos en el lugar en 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.

Para la investigación se aplicó al personal de la Empresa una encuesta que contiene preguntas objetivas acerca de la problemática de la empresa, que es fundamental para conocer la situación de la realidad de la empresa, con lo que se pudo recolectar la información necesaria y suficiente de la problemática de la empresa.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos:

3.3.1. Investigación Descriptiva

Se encargará de describir y medir con la mayor precisión posible el objeto de estudio, tomando en cuenta el tiempo y espacio en el que se genera.

3.3.2. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el

problema, permitiéndole adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

3.3.3. Investigación Correlacional

La investigación Correlacional, que tendrá como propósito, conocer el comportamiento de una variable con respecto a la otra, permitiendo evaluar el grado de relación o influencia que tiene las mismas en el problema objeto de estudio, y los resultados que genere el cambio de dichas variables.

3.4.- Población y muestra

Se realizó las encuestas al personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. que es un total de 23 personas consecuentemente, en este caso la población es equivalente a la muestra.

POBLACIÓN	MUESTRA
Personal Administrativo	23

Elaborado por: Gabriela Chiluisa Moreno

3.5.Operacionalización de variables

3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Recursos Humanos

Contextualización	Categorías	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento
La administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, salud ocupacional de sus trabajadores y beneficios sociales.	<p>Reclutamiento y Selección</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Relaciones Laboral</p> <p>Beneficios sociales</p> <p>Salud ocupacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo • Nivel organizacional • Nivel ocupacional • Nivel individual • Motivación personal al • Comunicación Interna • Clima laboral • Bonificaciones • Seguros de vida • Vacaciones • Pensión • Salario familiar • Higiene • Seguridad • Salud mental 	<p>¿Indique que tipo de reclutamiento y selección de personal se realiza en la cooperativa?</p> <p>¿Está usted de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la cooperativa?</p> <p>¿Considera usted que la cooperativa realiza capacitación a todos su colaboradores?</p> <p>¿Cómo califica usted la capacitación y desarrollo en los niveles organizacionales de la cooperativa?</p> <p>¿La cooperativa realiza motivaciones frecuentes al personal?</p> <p>¿Cómo calificaría el diseño de una unidad de Recursos Humanos para la cooperativa?</p> <p>¿El clima laboral que existe en la cooperativa es?</p> <p>¿La empresa se preocupa por la seguridad de su personal?</p>	Encuesta: cuestionario

Cuadro N.- IOperacionalización de la variable independiente
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Organización Interna

Contextualización	Categorías	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Se refiere al proceso que parte de la estructura, especialización y división del trabajo para agrupar y asignar modelos, funciones a unidades específicas e interrelacionadas por medio de herramientas, líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.</p>	<p>PROCESOS</p> <p>ESTRUCTURA</p> <p>MODELO</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <p>PRINCIPIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • División de Trabajo • Coordinación • Funcional • Clientes • Lineal o militar • Lineo funcional • Organigrama • Manuales • Unidad de mando • Amplitud o tramo de control • De la coordinación 	<p>Los procesos de organización dentro de la cooperativa se realizan de manera interrelacionada?</p> <p>¿Considera que la coordinación de procesos de organización en la cooperativa es?</p> <p>¿La estructura organizacional que posee la cooperativa es funcional?</p> <p>¿El sistema lineal que aplica la cooperativa para la toma de decisiones es?</p> <p>¿La cooperativa utiliza el organigrama como un modelo organizacional?</p> <p>¿Está usted de acuerdo con la unidad de mando que existe en la cooperativa?</p>	<p>Encuesta: cuestionario</p>

Cuadro N.- 2Operacionalización de la variable dependiente
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

3.6. Plan de recolección de la información

Uno de los factores importantes en el proceso de investigación es aquel relacionado con la obtención de la información, toda vez que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

Cuadro N.- 3 Recolección de la información

TIPOS DE INFORMACION	TECNICAS DE INFORMACION	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION
1.- Información Secundaria	1.1.- Lectura Científica	1.1.2.- Libros 1.1.3.- Revistas 1.1.4.- Tesis 1.1.5.- Internet
2.- Información Primaria	2.-.- Encuesta	2.1.1.- Cuestionario

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Cuadro N.- 4 Plan de Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para mejorar la organización interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
2.- ¿A qué persona o sujeto?	Personal de la empresa
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Recurso Humano
4.- ¿Quién?	Investigador: Gabriela Chiluisa
5.- ¿Cuándo?	Se lo hará de acuerdo a un cronograma que se detalla más adelante.
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
7.- ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias de acuerdo a las necesidades que tenga para llegar al fondo del problema y dar una solución eficiente para su desarrollo mediante el cumplimiento del cronograma establecido.
8.- ¿Qué técnica de recolección?	La encuesta
9.- ¿Con que?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Durante el tiempo de estudio

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

3.7. Plan de procesamiento de la información

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

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga. Aplicación de cuestionarios, conforma al área de análisis objetivo de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.

Análisis e interpretación de la información recolectada, que será tablada para obtener adecuada información.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituirán las respuestas a las necesidades que enfocan el problema motivo de la investigación

.La Información recopilada para efectos de la investigación fue analizada, depurada, organizada y tabulados en el programa Excel, logrando con ello, obtener información precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Mediante las encuestas realizadas al personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina se obtuvieron los siguientes resultados que servirán para encontrar una solución al problema de la empresa mediante su adecuada interpretación y análisis

4.2. Interpretación de resultados

Para ejemplificar y conocer de manera objetiva los resultados de la encuesta realizada al personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., se presenta el desarrollo de la misma.

**ANALISIS E INTERPRETACION DE LA ENCUESTA APLICADA AL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.**

1. ¿Indique que tipo de reclutamiento y selección de personal se realiza en la cooperativa?

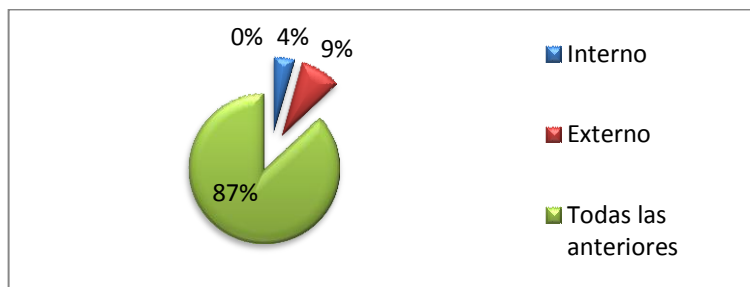
Cuadro N.- 5 Tipo de reclutamiento y selección de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Interno	1	4	4
Externo	2	9	13
Todas las anteriores	20	87	100
Ninguna de las anteriores	0	0	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 7 Tipo de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

De la investigación realizada se desprende que de un total de 23 personas encuestadas 1 persona que equivale al 4 menciona que tipo de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la cooperativa es interno, mientras que 2 persona que representa el 9 % respondieron que es externo y 20 personas que corresponden al 87 % opinan que son todas las anteriores. La mayoría de encuestados menciona que le tipo de reclutamiento y selección de personal es interno y externo, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en la cooperativa.

2. ¿Está usted de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la cooperativa?

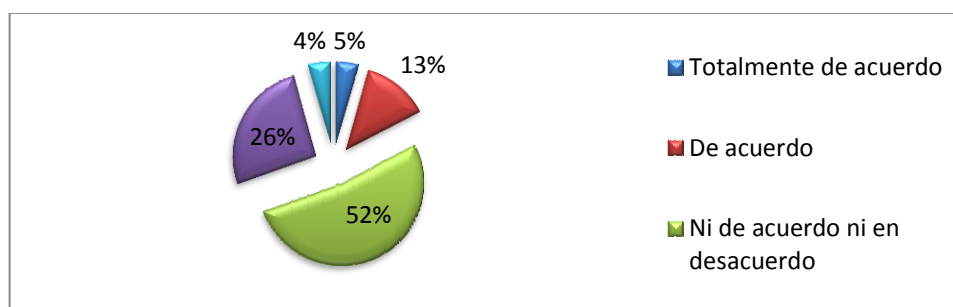
Cuadro N.- 6Proceso de reclutamiento y selección de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	4	4
De acuerdo	3	13	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	52	70
En desacuerdo	6	26	96
Totalmente en desacuerdo	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 8Proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

De acuerdo a las respuestas obtenidas en un total de 23 personas encuestadas, 1 persona que equivale al 4 % están totalmente de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la cooperativa, 3 personas que representan el 13 % están de acuerdo, 12 personas que pertenecen al 52% dicen que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 6 personas están en desacuerdo y 1 persona que corresponde al 4% está totalmente en desacuerdo. Según los resultados se puede observar que los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal, toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

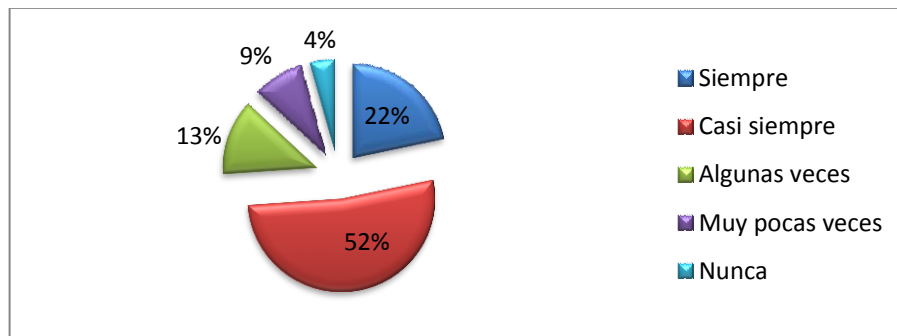
3.- ¿Considera usted que la cooperativa realiza capacitación a todos su colaboradores?

Cuadro N.- 7Capacitación colaboradores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	5	22	22
Casi siempre	12	52	74
Algunas veces	3	13	87
Muy pocas veces	2	9	96
Nunca	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 9Capacitación colaboradores



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas ,5 personas que corresponden al 22% manifiestan que siempre se brinda capacitación a los colaboradores, mientras que 12 personas que representan el 52% indican que casi siempre, 3 personas que constituyen el 13% mencionan que algunas veces, 2 personas que corresponden el 9% opina que muy pocas veces y 1 persona que equivale al 4 % consideran que nunca. Se puede observar que la capacitación se realiza casi siempre, consideremos que la capacitación en todos los niveles de la Cooperativa, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para la organización.

4. ¿Cómo califica usted la capacitación y desarrollo en los niveles organizacionales de la cooperativa?

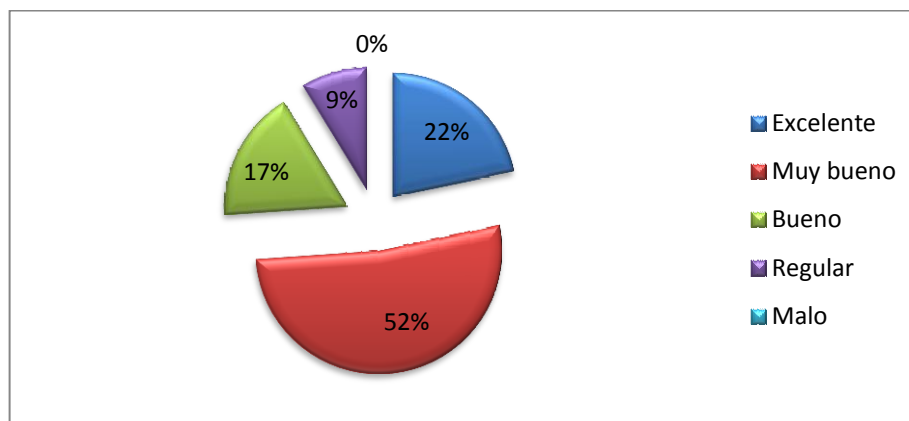
Cuadro N.- 8Capacitación y desarrollo en niveles organizacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	5	22	22
Muy bueno	12	52	74
Bueno	4	17	91
Regular	2	9	100
Malo	0	0	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 10Capacitación y desarrollo en niveles organizacionales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, 5 personas que corresponden al 22% califican excelente la capacitación y desarrollo en los niveles organizacionales de la cooperativa, 12 personas que representan el 52% manifiestan que es muy bueno, 4 personas que corresponden al 17% dicen que es bueno, y 2 personas que representan el 9% opinan que es regular.

Lo cual nos indica que no existe una buena capacitación y desarrollo en niveles organizacionales

5. ¿La cooperativa realiza motivaciones frecuentes al personal?

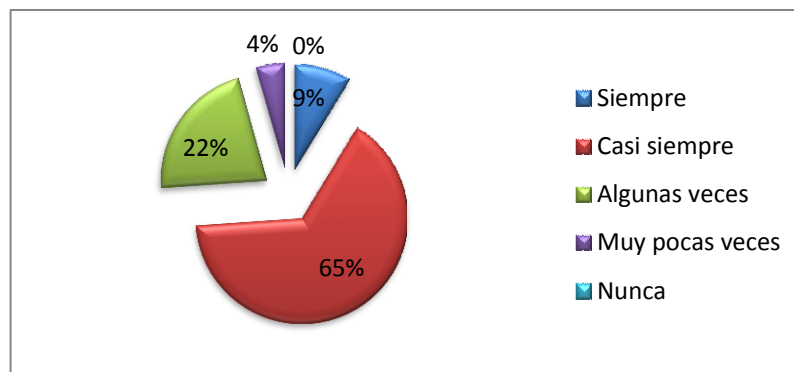
Cuadro N.- 9 Motivación al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	2	9	9
Casi siempre	15	65	74
Algunas veces	5	22	96
Muy pocas veces	1	4	100
Nunca	0	0	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 11 Motivación al personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, el 9% respondieron que la cooperativa siempre realiza motivaciones al personal, el 65% manifestaron que casi siempre, mientras que el 22% mencionaron que algunas veces, y el 4% que muy pocas veces.

Por lo que la mayoría de personas menciona que casi siempre se realiza motivaciones al personal por lo que la cooperativa debería mejorar en este aspecto ya que la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la institución.

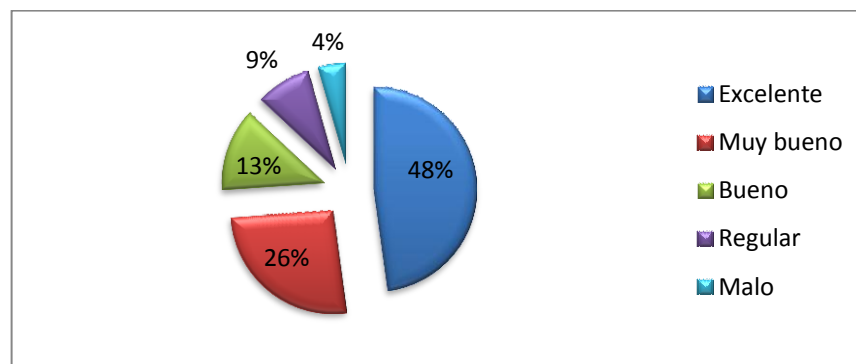
6. . ¿Cómo calificaría el diseño de una unidad de Recursos Humanos para la cooperativa?

Cuadro N.- 10 Unidad de Recursos humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	11	48	48
Muy bueno	6	26	74
Bueno	3	13	87
Regular	2	9	96
Malo	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 12 Unidad de Recursos humanos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, 11 personas que pertenecen al 48 % mencionan que el diseño de una unidad de Recursos Humanos para la cooperativa es excelente, 6 personas que corresponden al 26% dicen que es muy bueno, 3 personas que representan el 13% dicen que es bueno, 2 personas que constituyen el 9 % dicen que es regular y 1 persona que representan el 4% que es malo. La mayoría de encuestados califica de excelente el diseño de una unidad de Recursos Humanos para la cooperativa ya que se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, etc. y también de tratar con el recurso más importante de cualquier empresa los empleados.

7. ¿El clima laboral que existe en la cooperativa es?

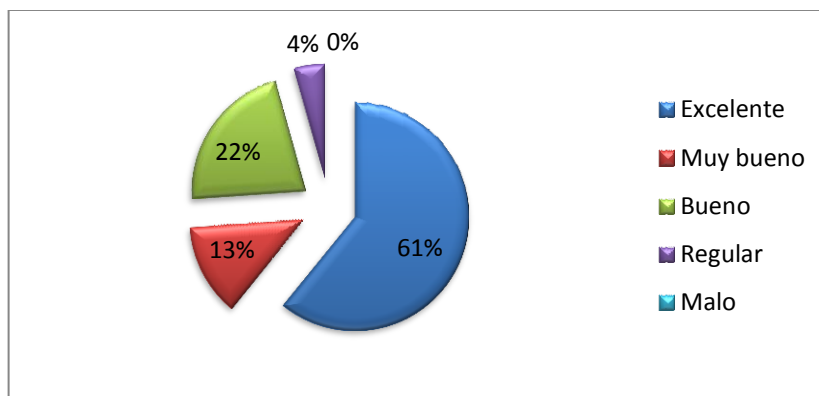
Cuadro N.- 11Clima laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	14	61	61
Muy bueno	3	13	74
Bueno	5	22	96
Regular	1	4	100
Malo	0	0	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 13Clima laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, 14 personas que pertenecen al 61 % mencionan que el clima laboral que existe en la cooperativa es excelente, 3 personas que corresponden al 13 % dicen que es muy bueno, 5 personas que representan el 22% dice que es bueno y 1 persona que constituye el 4% menciona que es regular.

Los resultados significan que los trabajadores mantienen una buena relación que aporta positivamente, aspecto que debe ser aprovechado por la empresa. El porcentaje restante dice el clima laboral es regular, obedece, probablemente a que el personal es nuevo, y en ese sentido no han logrado aún integrarse positivamente con sus compañeros.

8. ¿La empresa se preocupa por la seguridad de su personal?

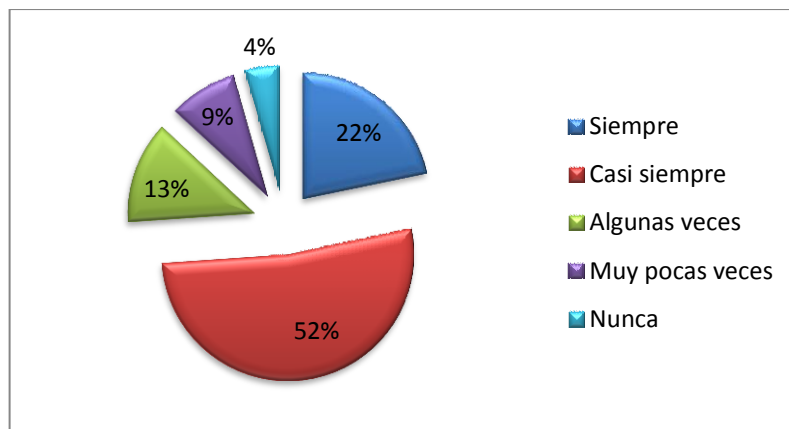
Cuadro N.- 12 Seguridad del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	5	22	22
Casi siempre	12	52	74
Algunas veces	3	13	87
Muy pocas veces	2	9	96
Nunca	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 14 Seguridad del personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, 5 personas que pertenecen al 22% mencionan que siempre la empresa se preocupa por la seguridad de su personal, 12 personas que representan el 52% dice que algunas veces, 3 personas que equivalen al 13 % dicen que algunas veces, 2 personas que constituyen el 9% indican que muy pocas veces y 1 persona que representa el 4% mencionan que nunca. La mayoría de encuestados mencionan que casi siempre se preocupan por la seguridad del personal, la cooperativa debería mejorar en este aspecto para lograr un desenvolvimiento eficaz en el diferente tipo de actividades.

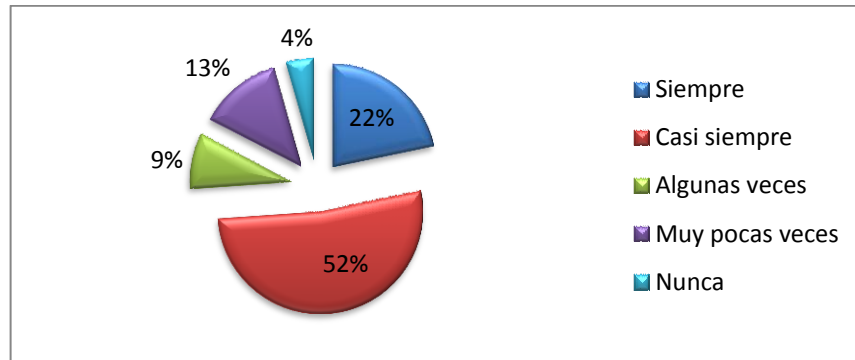
9. ¿Los procesos de organización dentro de la cooperativa se realizan de manera interrelacionada?

Cuadro N.- 13Procesos de Organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	5	22	22
Casi siempre	12	52	74
Algunas veces	2	9	83
Muy pocas veces	3	13	96
Nunca	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 15Procesos de Organización



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

De un total de 23 encuestados, 5 personas que pertenecen al 22 % manifiestan que siempre los procesos de organización dentro de la cooperativa se realizan de manera interrelacionada, 12 personas que corresponden al 52 % dicen que casi siempre, 2 personas que representan el 9 % piensan que algunas veces, 3 personas que constituyen el 13% indican que muy pocas veces y 1 persona que pertenecen al 4 % manifiestan que nunca. Se puede observar que casi siempre los procesos de organización se realizan de manera interrelacionada por lo cual es necesario mejorar la organización interna de la cooperativa.

10. ¿Considera que la coordinación de procesos de organización en la cooperativa es?

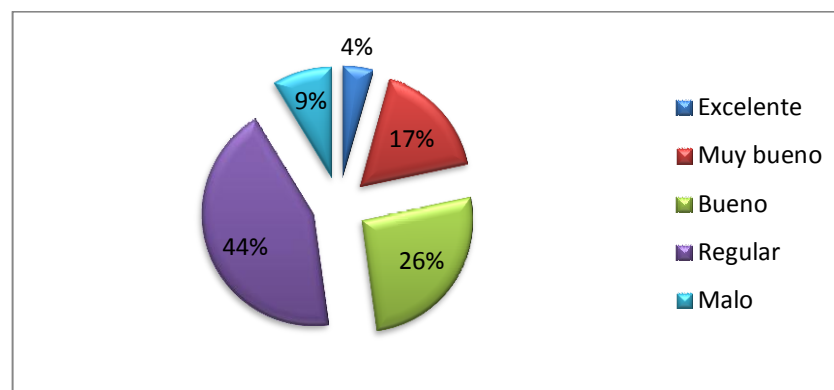
Cuadro N.- 14 Coordinación de procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	1	4	4
Muy bueno	4	17	22
Bueno	6	26	48
Regular	10	43	91
Malo	2	9	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 16 Coordinación de procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

De un total de 23 encuestados, 1 persona que pertenece al 4 % manifiestan que la coordinación de procesos de organización en la cooperativa es excelente, 4 personas que corresponden al 17 % dicen que es muy bueno, 6 personas que representan el 26 % piensan que es bueno, 10 personas que constituyen el 43% indican que es regular y 2 personas que pertenecen al 9 % manifiestan que es malo. Se puede observar que los encuestados opinan que los procesos de coordinación que la cooperativa está llevando a cabo son regulares por lo que la institución debe tomar las debidas medidas correctivas.

11.- ¿La estructura organizacional que posee la cooperativa es funcional?

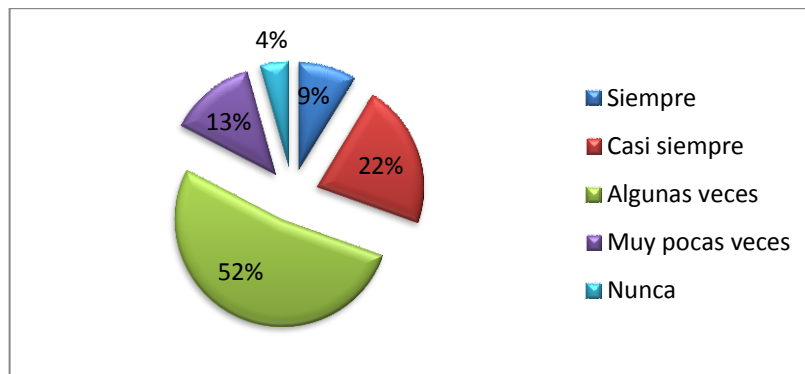
Cuadro N.- 15 Estructura organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	2	9	9
Casi siempre	5	22	30
Algunas veces	12	52	83
Muy pocas veces	3	13	96
Nunca	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 17 Estructura organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, 2 personas que pertenecen al 9% mencionan que siempre la estructura organizacional que posee la cooperativa es funcional, 5 personas que corresponden al 22% dicen que casi siempre, 12 personas que representan el 52% dicen que algunas veces, 3 personas que constituyen el 13% indican que muy pocas veces y 1 persona que representa el 4% mencionan que nunca. Los resultados obtenidos indican que el talento humano no conoce la estructura orgánica, por tal motivo es importante realizar procesos de inducción donde se dé a conocer todos estos detalles.

12.- ¿El sistema lineal que aplica la cooperativa para la toma de decisiones es?

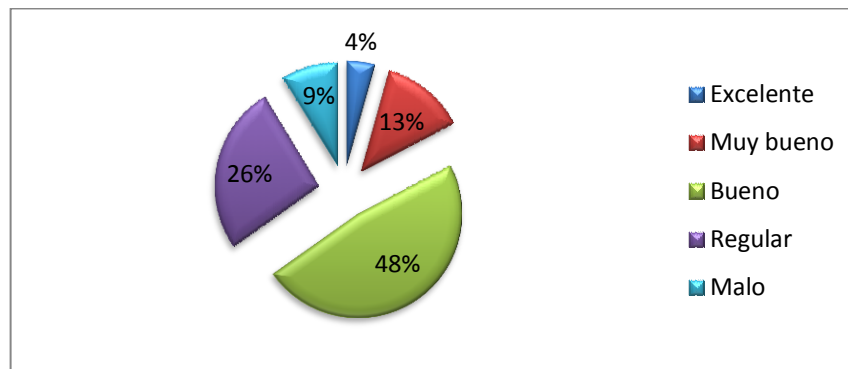
Cuadro N.- 16 Sistema lineal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	1	4	4
Muy bueno	3	13	17
Bueno	11	48	65
Regular	6	26	91
Malo	2	9	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 18 Sistema lineal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

De un total de 23 encuestados, 1 persona que pertenece al 4 % manifiestan que el sistema lineal que aplica la cooperativa para la toma de decisiones es excelente, 3 personas que corresponden al 13 % dicen que es muy bueno, 11 personas que representan el 48 % piensan que es bueno, 6 personas que constituyen el 26% indican que es regular y 2 personas que pertenecen al 9 % manifiestan que es malo. La mayor parte de encuestados manifiesta que actualmente no se tiene liderazgo en cuanto al departamento en la toma de decisiones, ni a las funciones que debe desempeñar el mismo, esto genera largos tiempos de espera en procesos preestablecidos.

13. ¿La cooperativa utiliza el organigrama como un modelo organizacional?

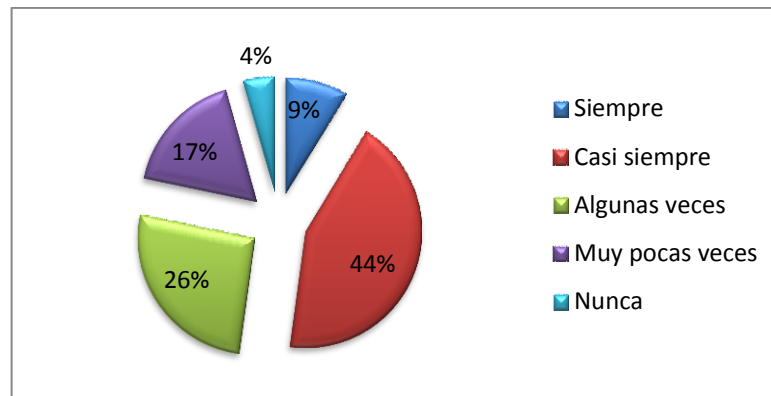
Cuadro N.- 17Organigrama

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Siempre	2	9	9
Casi siempre	10	43	52
Algunas veces	6	26	78
Muy pocas veces	4	17	96
Nunca	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 19Organigrama



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, 2 personas que pertenecen al 9% mencionan que siempre la cooperativa utiliza el organigrama como un modelo organizacional, 10 personas que corresponden al 43% dicen que casi siempre, 6 personas que representan el 26% dicen que algunas veces, 4 personas que constituyen el 17% indican que muy pocas veces y 1 persona que representa el 4% mencionan que nunca. Los resultados obtenidos indican que casi siempre se utiliza el organigrama, se debe considerar que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, por tal motivo el organigrama proporciona una idea uniforme acerca de la organización.

14. ¿Está usted de acuerdo con la unidad de mando que existe en la cooperativa?

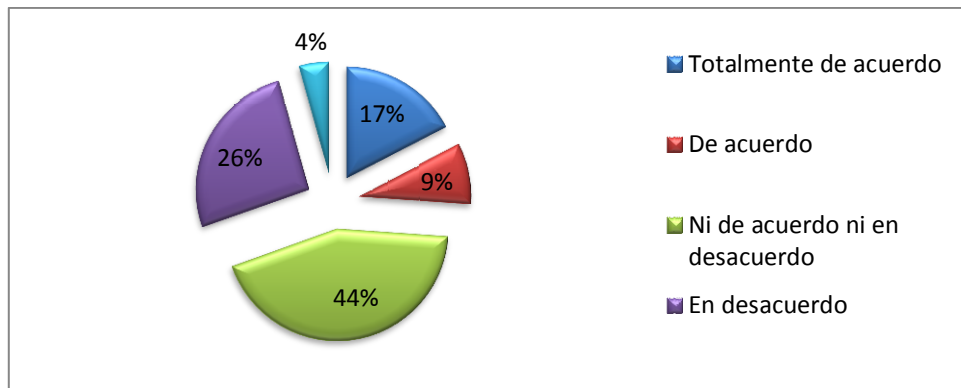
Cuadro N.- 18 Unidad de mando

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Totalmente de acuerdo	4	17	17
De acuerdo	2	9	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	43	70
En desacuerdo	6	26	96
Totalmente en desacuerdo	1	4	100
Total	23	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Gráfico N.- 20 Unidad de mando



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Análisis e Interpretación

Según las respuestas obtenidas en un total de 23 personas encuestadas, 4 personas que equivale al 17% están totalmente de acuerdo con la unidad de mando que existe en la cooperativa, 2 personas que representan el 9% están de acuerdo, 10 personas que pertenecen al 43% dicen que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 6 personas que representan el 26% están en desacuerdo y 1 persona que corresponde al 4% está totalmente en desacuerdo. Se observa que no existe una buena unidad de mando para toma de decisiones, lo que nos quiere decir que se debe aplicar un proceso organizacional acorde a la institución.

4.3. Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se aplicó el método del Ji-cuadrado, porque permitió correlacionar las variables de estudio.

a) Modelo lógico

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

H₁ = Hipótesis alterna

H₀= La implementación de la Unidad de Recurso Humano NO mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda.

H₁ = La implementación de la Unidad de Recurso Humano SI mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda.

Nivel de significancia

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

b) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Nos basaremos en 2 preguntas de la encuesta para verificar la hipótesis las cuáles serán:

Preguntas

6. ¿Cómo calificaría el diseño de una Unidad de Recursos Humanos para la cooperativa?

10. ¿Considera que la coordinación de procesos de organización en la cooperativa es?

c) Combinación de frecuencias

Cuadro N.- 19 Frecuencias Observadas

	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA					
Población	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Pregunta 4	5	12	4	2	0	23
Pregunta 6	11	6	3	2	1	23
Pregunta 7	14	3	5	1	0	23
Pregunta 10	1	4	6	10	2	23
Total	31	25	18	15	3	92

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Fórmula para la Frecuencia Esperada

La frecuencia esperada (E) se calcula de la siguiente manera:

$$E = \frac{(Tf * Tc)}{Tg}$$

En donde:

Tf = Total filas.

Tc = Total columnas.

Tg = total global.

Cuadro N.- 20 Frecuencias Esperadas

	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA					
Población	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL
Pregunta 4	7,8	6,3	4,5	3,8	0,8	23
Pregunta 6	7,8	6,3	4,5	3,8	0,8	23
Pregunta 7	7,8	6,3	4,5	3,8	0,8	23
Pregunta 10	7,8	6,3	4,5	3,8	0,8	23
Total	31	25	18	15	3	92

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

d) Zona de aceptación o rechazo

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

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

Dónde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

F = Filas de la Tabla

Remplazando:

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

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

$$(gl) = (5 - 1) (4 - 1)$$

$$(gl) = (4) (3)$$

$$(gl) = 12$$

El X^2_T con 12 grados de libertad y 0.05 nivel de significancia es de 21,03

Tabla de Contingencia

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

6	10.64	12.59	14.44	16.81	18.54
7	12.01	14.06	16.01	18.47	20.27
8	13.36	15.50	17.53	20.09	21.95
9	14.68	16.91	19.02	21.66	23.58
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16

e) Cálculo Matemático

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Cuadro N.- 21 Prueba de Ji cuadrado

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

	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
Pregunta 4 / Excelente	5	7,8	-2,8	7,6	1,0
Pregunta 4/ Muy Bueno	12	6,3	5,8	33,1	5,3
Pregunta 4 / Bueno	4	4,5	-0,5	0,3	0,1
Pregunta 4/ Regular	2	3,8	-1,8	3,1	0,8
Pregunta 4 /Malo	0	0,8	-0,8	0,6	0,8
Pregunta 6 / Excelente	11	7,8	3,2	10,2	1,3
Pregunta 6/ Muy Bueno	6	6,3	-0,3	0,1	0,0
Pregunta 6 / Bueno	3	4,5	-1,5	2,3	0,5
Pregunta 6/ Regular	2	3,8	-1,8	3,1	0,8
Pregunta 6 /Malo	1	0,8	0,3	0,1	0,1
Pregunta 7 / Excelente	14	7,8	6,2	38,4	4,9
Pregunta 7/ Muy Bueno	3	6,3	-3,3	10,6	1,7
Pregunta 7 / Bueno	5	4,5	0,5	0,3	0,1
Pregunta 7/ Regular	1	3,8	-2,8	7,6	2,0
Pregunta 7 /Malo	0	0,8	-0,8	0,6	0,8
Pregunta 10 / Excelente	1	7,8	-6,8	46,2	5,9
Pregunta 10/ Muy Bueno	4	6,3	-2,3	5,1	0,8
Pregunta 10 / Bueno	6	4,5	1,5	2,3	0,5
Pregunta 10/ Regular	10	3,8	6,3	39,1	10,4
Pregunta 10 /Malo	2	0,8	1,3	1,6	2,1
				X²	39,8

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

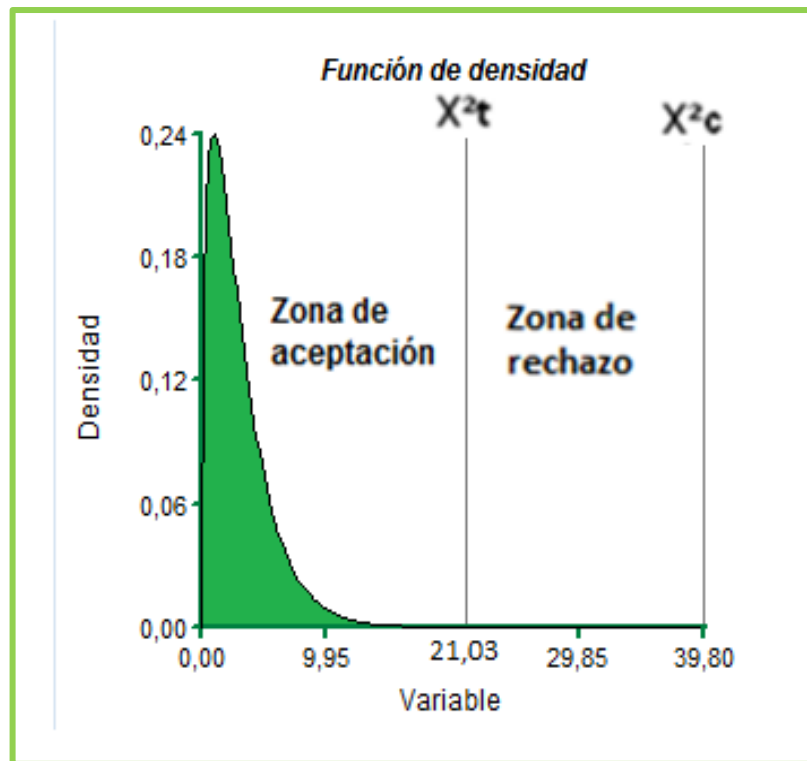
El valor de X^2 calculado es de **39,8**

El valor de X^2_{τ} Tabulares de **21,03**

f) Decisión

Como se puede observar el valor de $X^2_T = 21,03 < X^2_c = 39,8$ con 12 grados de libertad, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que indica que la implementación de la Unidad de Recurso Humano SI mejorará la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA” Ltda.

Gráfico N.- 21 Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego de terminado el trabajo de investigación y analizado los aspectos del mismo, establecemos varias conclusiones:

- La carencia de una unidad de Unidad de RRHH en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda., ocasiona una carga laboral que desencadena insatisfacción en el personal, es decir hay una inadecuada administración de este recurso tan importante.
- La falta de un proceso de Inducción ocasiona que el talento humano no conozca la estructura orgánica funcional de la cooperativa.

- La mayoría del personal tiene interés que exista una unidad especializada en el manejo de los Recursos Humanos que se encargue de los procesos de reclutamiento selección, remuneraciones del personal, etc. beneficiando a la institución en general
- Se puede concluir que la coordinación de procesos de organización que la cooperativa está llevando no son los adecuados , provocando un inadecuada estructura de la cooperativa
- Se concluye que el diseño de la Unidad de Recursos Humanos es verdaderamente necesario dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda., para lograr un manejo eficaz delrecurso humano.

5.2. Recomendaciones

- El diseño de una Unidad de RRHH con el fin de captar, desarrollar y mantener el talento humano.
- Se recomienda contar con un proceso de inducción por medio del cual se dé a conocer todo lo referente a la organización y de esta manera conseguir personal mejor adaptado a las organizaciones así como también con mayor disposición para cumplir su trabajo al conocer lo referente a su puesto y a la empresa.
- Proporcionar procesos de reclutamiento, selección, y contratación de personal de manera que permita a la cooperativa contar con pasos lógicos y candidatos aptos para ocupar puestos en la misma.

- Coordinar los procesos de organización de manera que el trabajo se combine con los miembros de modo lógico y eficiente.
- Se recomienda al Gerente General que se incorpore a la estructura orgánica el Departamento del Talento Humano para que se ejecute de manera técnica todos los procesos de los subsistemas de recursos humanos, para evitar de esta manera conflictos internos entre funcionarios y directivos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título: Diseñar la unidad de recursos humanos para mejorar la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

Institución ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

Beneficiarios: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

Clientes Internos de la Empresa

Ubicación: País: Ecuador

Zona: Centro del País

Dirección: Av. Benjamín Terán y Av. Antonia Vela

Tiempo estimado para la ejecución: **Inicio:** 17 abril 2011

Fin: 31 enero 2012

Equipo Técnico responsable: Investigador: Gabriela Paola Chiluisa Moreno

Tutor: Ing. Mario Sigüenza

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Andina” Ltda.

Costo: \$5440.00

6.2. Antecedentes de la propuesta

La administración de recursos humanos es el pilar del éxito de cualquier tipo de organización por eso se debe valorar el papel que desempeña este departamento en las empresas. La importancia de diseñar la unidad de Recursos Humano en la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda. Es muy importante, considerando que esta unidad administrativa será la responsable de la Administración de los Recursos Humanos de la organización, lo que permite disponer de personal altamente calificado, para atender en forma eficiente las necesidades de nuestros asociados y clientes.

El diseño de este departamento nos ayudara a implementar procesos y técnicas que tengan por objeto estimular el desempeño eficiente de todo el personal que conforma la Cooperativa y que la organización sea un medio que permita a los colaboradores crecer como seres humanos y también profesionalmente. Cabe resaltar que la propuesta tiene todo el apoyo de las personas que conforman la organización como son funcionarios, directivos,

gerente general, puesto que por la ausencia y desconocimiento de los subsistemas de recursos humanos existe conflicto de intereses al momento de contratar un nuevo colaborador.

6.3. Justificación

Para el normal funcionamiento de esta propuesta se necesitará primordialmente de la colaboración de todo el personal que conforman la Cooperativa, para que de esta manera con el transcurso del tiempo se pueda manejar adecuadamente al Recurso Humano que conforma la organización y así llegar a cumplir y sobrepasar las metas y objetivos propuestos en el año. El constante crecimientos en activos, colocación de crédito, captación de dinero, captación de socios, implementación de nuevos servicios, apertura de nuevas agencias y puntos de recaudación, se ha determinado implementar en su organigrama estructural el Departamento del Recurso Humano, para cumplir eficazmente las nuevas exigencias y demandas de nuestros clientes internos y externos.

Cabe recordar una vez más que el logro de los objetivos organizacionales depende del esfuerzo del personal. Una organización necesita para el cumplimiento de dichos objetivos de personal operativo, de apoyo, así como de nivel administrativo y directivo. Por lo común, el departamento de recursos humanos de una organización que empieza es pequeño, pero a medida que aumenta sus exigencias surgen nuevas demandas, aumenta también su importancia y complejidad, hasta que llega un punto en que, es necesario que el personal del departamento de recursos humanos aumente su nivel de especialización para afrontar el crecimiento.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar la unidad de recursos humanos para mejorar la organización interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Organizar la Unidad de Recursos Humanos
- Establecer los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos
- Crear la misión y visión de la Unidad de Recursos Humanos
- Estructurar la Unidad de Recursos Humanos
- Fijar políticas para la Unidad de Recursos Humanos

6.5. Análisis de Factibilidad

Socio cultural

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ANDINA” LTDA. se ha preocupado en el aspecto socio- cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, motivando a su personal, apoyándolo en su crecimiento personal, ya sea incentivando a que terminen sus estudios o apoyando al trabajador en lo que se crea conveniente, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización.

Organizacional

Al realizar un análisis organizacional se predispone de todo el apoyo del Gerente de la Cooperativa con todos sus colaboradores, para establecer la implantación de la Unidad de Recursos Humanos, y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar la organización interna del cliente interno y una gran oportunidad para que la cooperativa tenga una mayor rentabilidad.

6.6. Fundamentación Científica Técnica

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

“La administración de los recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.” Idalberto Chiavenato (2002, p. 9)

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

“Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización (mercado de trabajo externo y reclutamiento externo) o dentro (mercado de trabajo interno y reclutamiento interno), es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de comprar versus fabricar.” Idalberto Chiavenato (2002, p. 13)

ROTACIÓN DEL PERSONAL

“La expresión rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.” Idalberto Chiavenato (2007, p. 135)

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

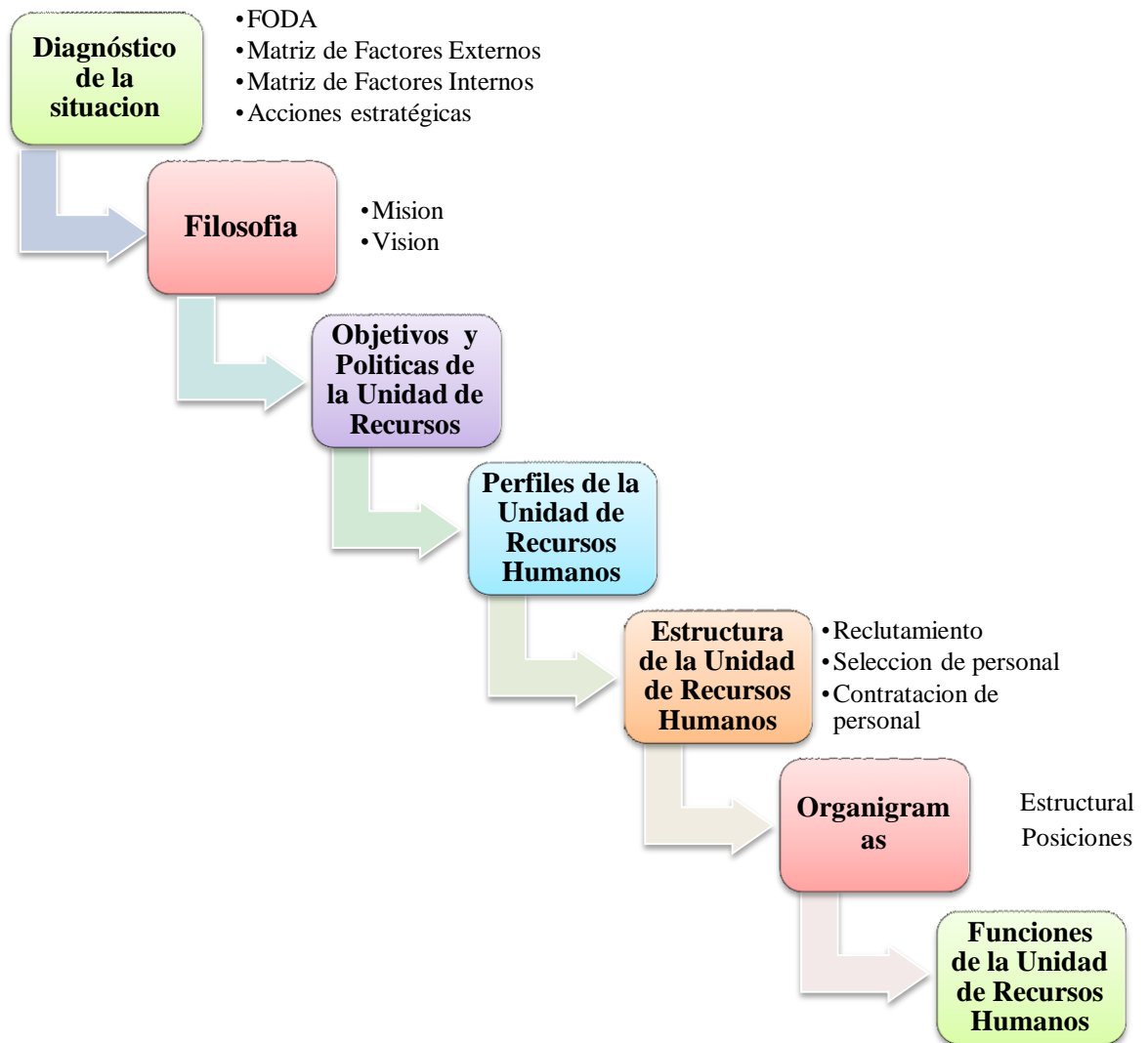
Los objetivos del Departamento del Talento Humano es llegar a cumplir todas las metas trazadas por la organización mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos para poner en práctica sus estrategias. El elemento central de esta estrategia será el personal que conforma la Cooperativa como funcionarios, directivos, gerente general, ellos serán los que preparen y lleven a cabo la estrategia y poder cumplir las metas planteadas en el periodo contable.

La Organización del Departamento del Talento Humano quedará establecida de la siguiente manera para el normal funcionamiento de sus actividades:

- Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.
- Misión de la Unidad de Recursos Humanos.
- Visión de la Unidad de Recursos Humanos.
- Estructura de la Unidad de Recursos Humanos.
- Organigrama Estructural
- Organigrama de Posiciones
- Perfiles para los cargos de la Unidad de Recursos Humanos.
- Funciones de la Unidad de Recursos Humanos
- Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

6.7. Metodología modelo operativo

La Metodología del Modelo Operativo que se utilizó de una manera práctica para guiar el diseño del Departamento del Talento Humano es la siguiente:



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Diagnóstico de la situación

FACTOR INTERNO

FORTALEZAS

1. Recursos propios de la Cooperativa
2. Estabilidad laboral
3. Compromiso de los Funcionarios con la Institución
4. Infraestructura
5. Experiencia Institucional

DEBILIDADES

1. Falta de políticas para Recursos Humanos
2. Organización interna limitada
3. Falta de una unidad de recursos humanos.
4. Inadecuado desempeño laboral
5. Carencia de procesos de Gestión de personal

FACTOR EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento Demográfico
2. Ingreso a nuevos sectores del mercado.
3. Contar con una unidad de recursos humanos.
4. Desempeño eficaz del personal
5. Alianzas estratégicas

AMENAZAS

1. Situación económica del país
2. Diferencias entre empleados y clientes.
3. Competencia
4. Desempleo
5. Ley de cooperativas

Análisis Interno

El PCI (Perfil de Capacidad Interna) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la institución en las áreas funcionales de la empresa. El PCI evalúa, resume y examina aspectos fundamentales sobre la capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

PONDERACIÓN

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.0

CALIFICACIÓN

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza mayor

4 = Fortaleza importante

Cuadro N.- 22Matriz de Evaluación Interna (PCI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	R. PONDERADO
1. Recursos propios de la Cooperativa	0,1	4	0,4
2. Estabilidad laboral	0,09	4	0,36
3. Compromiso de los Funcionarios con la Institución	0,1	4	0,4
4. Infraestructura adecuada	0,1	3	0,3
5. Experiencia Institucional	0,08	3	0,24
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	R.
PONDERADO			
1.Falta de políticas para Recursos Humanos	0,12	2	0,24
	0,1	2	0,2
2.Organización interna limitada	0,09	1	0,09
3. Falta de una unidad de recursos humanos.	0,14	1	0,14
4.Inadecuado desempeño laboral			
5.Carencia de procesos de Gestión de Personal	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,53

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Conclusión

En el caso de la Cooperativa Andina el puntaje ponderado total es de 2.53, lo que indica que la empresa tiene un puntaje promedio, se puede apreciar que la empresa es poseedora de una fuerte posición interna y por consiguiente la empresa debe trabajar en estrategias del talento humano para aprovechar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades.

Análisis Externo

El POAM(Perfil de Oportunidades y Amenazas)le permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que rodean a la empresa ya sea beneficiando o perjudicando a la empresa.

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

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

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

PONDERACIÓN

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.0

CALIFICACIÓN

Amenaza importante = 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor = 3

Oportunidad importante = 4

Cuadro N.- 23 Matriz de Evaluación Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	R. PONDERADO
1. Crecimiento Demográfico	0,09	3	0,27
2. Ingreso a nuevos sectores del mercado.	0,11	3	0,33
3. Contar con una unidad de recursos humanos.	0,09	4	0,36
4. Desempeño eficaz del personal	0,12	4	0,48
5. Alianzas estratégicas	0,1	4	0,4
AMENAZAS PESO CALIFICACION R. PONDERADO			
1. Situación económica del país	0,1	2	0,2
2. Diferencias entre empleados y clientes.	0,11	2	0,22
3. Competencia	0,09	1	0,09
4. Desempleo	0,1	1	0,2
5. Ley de cooperativas	0,09	2	0,18
TOTAL		2,73	

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

Conclusión

El puntaje ponderado total de la Cooperativa Andina es de 2.73, lo que indica que la empresa está por encima del promedio, esto significa que la empresa debe trabajar ejecutando actividades estratégicas aprovechando sus oportunidades y minimizando los riesgos de las amenazas con planes de contingencia, en este caso la creación de una Unidad de Recursos Humanos.

Cuadro N.- 24 Matriz Estratégica del FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos propios de la Cooperativa 2. Estabilidad laboral 3. Compromiso de los Funcionarios con la Institución 4. Infraestructura adecuada 5. Experiencia Institucional 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de políticas para Recursos Humanos 2. Organización interna limitada 3. Falta de una unidad de recursos humanos. 4. Inadecuado desempeño laboral 5. Carencia de procesos de Gestión de Personal
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento Demográfico 2. Ingreso a nuevos sectores del mercado. 3. Contar con una unidad de recursos humanos. 4. Desempeño eficaz del personal 5. Alianzas estratégicas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1O3 El contar con recursos propios de la Cooperativa permitirá contar con la Unidad de Recursos Humanos.</p> <p>F3O4 El compromiso de los Funcionarios con la institución ayudará a promover al desempeño eficaz del personal</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D3O4 Diseñar una unidad de recursos humanos y así lograr un desempeño eficaz del personal</p> <p>D1O5 Crear políticas para Recursos Humanos para de esta manera crear alianzas estratégicas con otras entidades que permitan el mejor desempeño de actividades</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica del país 2. Diferencias entre empleados y clientes. 3. Competencia 4. Desempleo 5. Ley de cooperativas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F5A5 Aprovechar la experiencia institucional para mantenerse actualizado en los sistemas de comunicación e información</p> <p>F4A3 La infraestructura de la cooperativa permitirá contrarrestar la competencia</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D3A3 Desarrollar adecuados procesos de Gestión de Personal que conforma la Unidad de recursos Humanos para de esta manera mejorar la competencia con personal altamente calificado.</p> <p>D2A2 Establecer una adecuada Organización interna para evitar diferencias entre empleados y clientes</p>

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

ACCIONES ESTRATÉGICAS

1. Estrategias FO

(F1 O3) El contar con recursos propios de la Cooperativa permitirá contar con la Unidad de Recursos Humanos.

(F 3O4) El compromiso de los Funcionarios con la institución ayudará a promover al desempeño eficaz del personal

2. Estrategias FA

(F5A5) Aprovechar la experiencia institucional para mantenerse actualizado en los sistemas de comunicación e información

(F4A3) La infraestructura de la cooperativa permitirá contrarrestar la competencia

3. Estrategias DO

(D3O4) Diseñar una unidad de recursos humanos y así lograr un desempeño eficaz del personal

(D1O5) Crear políticas para Recursos Humanos para de esta manera crear alianzas estratégicas con otras entidades que permitan el mejor desempeño de actividades

4. Estrategias DA

(D3A3) Desarrollar adecuados procesos de Gestión de Personal que conforma la Unidad de recursos Humanos para de esta manera mejorar la competencia con personal altamente calificado.

(D2A2) Establecer una adecuada Organización interna para evitar diferencias entre empleados y clientes

FILOSOFIA

Misión de la Unidad de Recursos Humanos

La misión de la Unidad de Recursos Humanos es garantizar la captación, desarrollo, estabilidad y permanencia de los empleados idóneos para las distintas áreas de la institución. Mejorar las condiciones de los empleados y de su entorno laboral, para de esta manera aprovechar todo su potencial, desarrollar prácticas de trabajo eficaces y crear valor de equipo que contribuya a la consecución de los objetivos.

Visión de la Unidad de Recursos Humanos

La Visión del Unidad de Recursos Humanos, ser un líder en el Recurso Humano a nivel de cooperativas, optimizando procesos en contratar, captar y retener al personal altamente calificado a través de diversos programas como son la motivación y capacitación permanente a los colaboradores. Este departamento se fortalecerá como unidad de control y gestión del talento humano capaz de promover y velar principios éticos y morales de las distintas áreas que conforman la organización.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la Unidad serán los siguientes:

- Obtener, mantener y retener el recurso humano idóneo para alcanzar el éxito organizacional.
- Organizar jerárquicamente el trabajo de la institución
- Contribuir a través de la administración de recursos humanos al desarrollo organizacional.

- Garantizar un ambiente laboral favorable para que todo el personal de la Cooperativa se sienta a gusto.
- Conservar el clima laboral en óptimas condiciones.
- Estimular la iniciativa y el aporte de cada empleado en su trabajo.
- Fortalecer su prestigio.

Actividades para lograr los objetivos de la Unidad de Recursos Humanos

Objetivos organizacionales.- La unidad de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la Cooperativa e incluso sirve para apoyar la labor de la gerencia, jefes de agencia y jefes departamentales, y de esta manera llegar a cumplir los objetivos planteados por la Cooperativa.

Objetivos Funcionales.- Se debe mantener la contribución de la Unidad de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la Cooperativa, es una prioridad absoluta, cuando la Administración del Personal no se adecua a las necesidades de la Cooperativa se desperdician recursos de todo tipo.

Objetivos Personales.- La Unidad de Recursos Humanos necesitatener presente que cada uno de los colaboradores de la Cooperativa aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. La Unidad de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones profesionales de quienes integrar la Cooperativa, de no ser el caso la eficiencia de los empleados puede descender.

POLÍTICAS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

- Todo el personal debe mantener el orden y la disciplina en todos los ámbitos de la Cooperativa con el propósito de que todas las actividades se cumplan de acuerdo a los cronogramas establecidos.

- Desarrollar actividades de coordinación, comunicación y de apoyo entre todas las áreas con el propósito de conocer los programas y actividades en los distintos ámbitos y disciplinas, además facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de cada una de las áreas.
- Comunicar por escrito a todos los departamentos la existencia de una vacante el tipo de cargo y el perfil del postulante.
- Encargarse de reclutamiento, selección, contratación de personal, así como también de liquidaciones y despidos de presentarse el caso
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones de capacitación y formación
- Realizar evaluaciones periódicas a todos los miembros

POLÍTICAS PARA LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

a) Políticas de Reclutamiento

Este proceso está conformado por un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda., el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe la solicitud de empleo.

Se utilizará el reclutamiento interno y externo, dando prioridad al personal que labora en la empresa.

Las políticas que se llevaran por la organización serán las siguientes:

- En caso de vacantes los empleados reciben la primera opción.
- Llenar formulario de solicitud de empleo para determinar su interés y habilidad.

- Revisar los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la Cooperativa.
- Revisar las evaluaciones del desempeño de los últimos de 2 años del posible candidato interno.
- Requerimientos de instrucción formal y experiencia de preferencia en entidades financieras.

b) Políticas de Selección

Es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona al o los aspirantes idóneos que cumplan con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto determinado en la Cooperativa.

Las políticas de selección que se aplicara en la institución serán las que se enumera a continuación:

- La selección del postulante se efectuara mediante concurso de merecimiento con un puntaje determinado por la institución.
- Realizar una entrevista preliminar para obtener información acerca del candidato.
- Se entregará una solicitud formal de empleo.
- Se realizará la verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo.
- En caso de adulteración de información esta solicitud será rechazada, de inmediato.

c) Políticas de Descripción de Cargos

Sera necesario describir un cargo para su contenido, la descripción es un proceso que consiste en numerar las tareas o funciones que lo conforman y diferenciar de los demás cargos de la Cooperativa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo.

Las políticas que se llevarán por la organización serán las siguientes:

- Definir con exactitud los deberes y responsabilidades que los distinguen de los demás cargos de la Cooperativa.
- Definir tareas o funciones que debe cumplir el ocupante del cargo en la Cooperativa.

d) Políticas de Análisis del Cargo y Descripción de Cargos

El análisis del cargo determinará los requisitos de calificación las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de mejor manera en beneficio de la Cooperativa.

Las políticas que se llevarán por la Cooperativa serán las siguientes:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

e) Políticas de Capacitación

Las políticas de capacitación que se aplicara en la institución serán las que se enumera a continuación:

- Capacitar a todos los colaboradores por áreas respectivamente.
- Las capacitaciones se las realizara de manera desconcentrada.
- Promover y coordinar los temas de relevancia con las diferentes empresas de capacitación.

- Realizar una capacitación anual sobre temas relevantes que convenga a los intereses de la Cooperativa.

f) Políticas de Evaluación de Desempeño

Las políticas de evaluación del desempeño que se aplicara en la Cooperativa serán las que se enumera a continuación:

- Dar a conocer a todo el personal que labora en la Cooperativa la norma de evaluación del desempeño antes de su aplicación.
- Elaborar un plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

PERFILES PARA LOS CARGOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Los perfiles para los cargos de la Unidad de Recursos Humanos son necesarios porque aquí se establece cuáles son las actividades que debe desarrollar y las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los cargos que conforman este departamento.

PERFIL DE CARGO

<p>Nombre del Cargo: Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Departamento: Administrativo</p> <p>Dependencia: Gerente General</p>
--

MISIÓN

Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar los diferentes subsistemas de la unidad del departamento del Talento Humano, con el objeto de optimizar el recurso humano calificado e idóneo en pro del beneficio tanto institucional como personal, siguiendo la planificación estratégica de la organización.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Responsable del Proceso de Reclutamiento, Selección, Evaluación, Elaboración de Informe, Contratación y Legalización e Inducción del personal nuevo, es decir responsable del proceso de vinculación.
- Responsable del proceso de permanencia del Talento Humano, el mismo que incluye los siguientes subsistemas:
 - 1.- Clima laboral.
 - 2.-Capacitación.
 - 3.-Evaluación del Desempeño.
 - 4.-Plan de Incentivos, Beneficios Institucionales y Bienestar Social.
- Responsable de Manejo de Nómina, cálculo de la remuneración quincenal y mensual.

- Responsable del proceso de desvinculación de los ex-empleados, elaboración de la liquidación de haberes y entrevista final y coordinación para la legalización del Acta de Finiquito.

RELACIONES

- Con todo el personal de la Cooperativa, Oficina Matriz, Agencia y Punto de Recaudación.
- Gerencia General, Jefaturas Departamentales y Jefe de Agencia.
- Directivos, Consejo Administración y Vigilancia.
- Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación/Conocimiento

Título profesional a fin, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia

Mínimo 4 años en Jefe de Recursos Humanos, de preferencia en entidades financieras.

Formación

Legislación laboral, Gestión de Recursos Humanos por Competencia, Liderazgo, Técnicas de Selección, Desarrollo Organizacional, Análisis y Valoración de Cargos, Clima Laboral, Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

Habilidades

Capacidad de análisis, trabajo a presión, liderazgo, buen comunicador, facilidad para interactuar a todo nivel, toma de decisiones, perseverante, imparcial, responsable, honesto, ético, proactivo y flexible

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Administrar los Subsistemas de Recursos Humanos a un nivel del desarrollo organizacional acorde a la misión y visión de la Cooperativa, con manuales, reglamentos, instructivos, formatos, registros aplicables a los colaboradores, sujetos al Código de Trabajo y el Plan Estratégico Institucional.
- Reglamentos, Manuales, Políticas, Procedimiento de Personal, Información Confidencial, Muebles y Equipo de Trabajo.

OTRAS COMPETENCIAS

Esfuerzo Mental

El puesto requiere un alto esfuerzo mental para una adecuada Administración del Recurso Humano.

Esfuerzo Físico

El puesto requiere normal esfuerzo físico.

PERFIL DE CARGO

<p>Nombre del Cargo: Analista de Recursos Humanos</p> <p>Departamento: Administrativo</p> <p>Dependencia: Jefe de RR.HH</p>
--

MISIÓN

Programar, organizar y ejecutar actividades de carácter administrativo para el diseño, implantación y evaluación de planes y programas de administración y gestión de personal, orientados a elevar las competencias, motivación y productividad del personal de la Cooperativa “Andina”Ltda., en función de la aplicación de los diferentes subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Programar, organizar y ejecutar estudios especializados en materia de administración de los recursos humanos institucionales, a fin de sistematizar los procesos, procedimientos, metodología y herramientas de los Recursos Humanos, en concordancia con los objetivos de la Institución, los planes operativos y los proyectos de mejoramiento institucional.
- Ejecutar actividades para el diseño, actualización o aplicación de estudios de clasificación y valoración de cargos, programas de evaluación del desempeño, sistemas de remuneraciones, procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo del Recurso Humano, administración del régimen

disciplinario y de control de los recursos humanos de la Cooperativa, a fin de cumplir con los procesos de mejoramiento de la administración, en concordancia con los planes estratégicos de desarrollo institucional y mejoramiento de la calidad.

- Administrar los procesos de gestión de recursos humanos, concernientes a la concesión de beneficios económicos, asuntos disciplinarios, elaboración de partes de novedades de personal, mantener la base de datos del personal institucional y preparar estadísticas especializadas de diferente naturaleza y alcance; a fin de mantener actualizados los registros del personal, imponer sanciones e informar sobre la movilidad y otros aspectos especializados del recurso humano.

RELACIONES

- Jefe del Departamento Talento Humano, Jefatura Departamentales y Jefe de
- Agencia.
- Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia.
- Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación/Conocimiento

Título profesional a fin, Lcdo. Ciencias Administrativas, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia

Mínimo 2 años en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.

Formación

Amplio conocimiento Legislación laboral, Gestión de Recursos Humanos por Competencia,

Liderazgo, Técnicas de Selección, Análisis y Valoración de Cargos, Clima Laboral.

Habilidades

Conocimiento de paquetes informáticos, buen comunicador, facilidad para interactuar a todo nivel, toma de decisiones, perseverante, imparcial, responsable, honesto y ético.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Habilidad para generar, establecer e implantar ideas o alternativas variadas y creativas para solucionar problemas específicos y elevar la productividad, en el ejercicio de sus actividades de gestión y control administrativo.
- Habilidad para conseguir ayuda y cooperación de las personas hacia la satisfacción de demandas de los clientes internos y externos de la Institución.
- Habilidad para utilizar las matemáticas para solucionar problemas del sistema remunerativo Institucional.

OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para relacionarse y promover la comunicación eficaz en pro del cumplimiento de los objetivos y la consecución de las metas de la Institución.
- Capacidad para integrarse de manera efectiva a equipos de trabajo y liderarlos para alcanzar consensos, con base en el respeto, sustentación y debate de propuestas de los miembros del equipo.
- Capacidad para practicar los valores de la Cooperativa e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.

PERFIL DE CARGO

<p>Nombre del Cargo: Trabajadora Social</p> <p>Departamento: Administrativo</p> <p>Dependencia: Jefe de RR.HH</p>
--

MISIÓN

Organizar, dirigir y controlar la aplicación de las políticas en materia de: seguridad, medicina ocupacional y bienestar socio – laboral de los funcionarios y empleados administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda; elaborar programas de educación, prevención y fortalecimiento del clima laboral en la Institución.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Diseñar los manuales operativos, proyectos de reglamentos o instructivos, que permitan la óptima administración de los beneficios sociales concedidos a los funcionarios y empleados.
- Mantener y supervisar la base de datos computarizada de los componentes familiares de los funcionarios y empleados de la Institución.
- Mantener estadísticas de accidentalidad; con el fin de disponer de información completa para la toma de las diferentes acciones y decisiones administrativas de las autoridades competentes.
- Investigar conflictos intra familiares o interpersonales de los funcionarios y empleados.

- Preparar y desarrollar programas de capacitación en materia de seguridad y salud ocupacional; en el manejo y aplicación de los beneficios sociales concedidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

RELACIONES

- Gerente General, Jefe del Departamento Talento Humano, Jefes Departamentales y Jefe de Agencia.
- Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia.
- Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales.
- Colaboradores que conforman la Cooperativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación/Conocimiento

Título Universitario en Ciencias Administrativas, Recursos Humanos, Psicología Organizacional o Trabajo Social.

Experiencia

Experiencia de cuatro años en el ejercicio de actividades de prestación de servicios al personal.

Formación

Conocimientos de las leyes generales del trabajo; normas y reglamentos de la seguridad, prestaciones sociales otorgados por la seguridad social ecuatoriana y leyes que rigen la administración del recurso humano politécnico en sus diferentes regímenes laborales.

Habilidades

Conocimientos de métodos y procedimientos activos para la administración del recurso humano y los componentes especializados de seguridad, medicina laboral y asistencia social al personal.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Habilidad para reunir a personas, conciliar diferencias y llegar a consensos sobre temas y asuntos de interés de la Institución y su personal.
- Habilidad para conseguir ayuda y cooperación de las personas hacia la satisfacción de demandas de los clientes internos y externos de la Institución.
- Habilidad para observar y evaluar los logros alcanzados con las soluciones planteadas o redirigir los esfuerzos.
- Habilidad para valorar los probables costos y beneficios que se obtendrían mediante la aplicación de las decisiones.
- Habilidad para darse cuenta y comprender las reacciones de los clientes internos y externos de la Cooperativa con la finalidad de poder ayudarlos.

OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para establecer vínculos efectivos con los diferentes clientes o grupos de la Institución
- Capacidad de insistencia y persistencia permanente para lograr un propósito y no desistir hasta conseguirlo.
- Canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.

PERFIL DE CARGO

<p>Nombre del Cargo:</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Departamento: Administrativo</p> <p>Dependencia: Jefe de Recursos Humanos</p>

MISIÓN

Brindar apoyo en toda la gestión operativa que generan todos los diferentes subsistemas de la unidad del Talento Humano.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Colaborar con la elaboración de base de datos:
 - Selección del personal
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
- Realizar las investigaciones telefónicas y los antecedentes de los candidatos.
- Realizar acciones de difusión de vacantes para reclutar personal.
- Realizar entrevista a los aspirantes.
- Brindar apoyo en la actualización en base de datos.
- Elaboran un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades.
- Llevar control de Asistencia, vacaciones, permisos etc., de personal que colabora en la Cooperativa.
- Colaborar en el desarrollo de eventos de capacitación.

RELACIONES

- Jefe del Departamento Recurso Humano, Jefes Departamentales y Jefe de Agencia
- Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia

- Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales.
- Colaboradores que conforman la Cooperativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación/Conocimiento

Título profesional a fin, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia

Mínimo 1 año en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.

Formación

Conocimiento de paquetes informáticos, buen comunicador.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Llevar el control de la base de datos.
- Manejo del archivo de todo el personal que conforma la Cooperativa
- Participar activamente en las capacitaciones.

OTRAS COMPETENCIAS

- El puesto requiere un alto esfuerzo mental para una adecuada Administración del Recurso Humano.
- El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- Destreza matemática.
- Capacidad para promover la comunicación eficaz con el personal que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

PERFIL DE CARGO

Nombre del Cargo: Secretaria

Departamento: Administrativo

Dependencia: Jefe de Recursos Humanos

MISIÓN

Asistir al Jefe de Recursos humanos en lo referente a organización de agenda, reuniones, posibles viajes, preparación de documentos, recepción de llamadas, etc.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Mantener actualizada la agenda del Jefe de Recursos Humanos.
- Tomar y transcribir actas y documentos.
- Manejar información confidencial.
- Preparar informes e imprimirlas.
- Atender el teléfono y filtrar llamadas.
- Organizar reuniones con clientes internos y externos.

RELACIONES

- Gerente General, Jefe del Departamento Talento Humano, Jefes Departamentales y Jefe de Agencia.
- Colaboradores que conforman la Cooperativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación/Conocimiento

Lcda. Secretariado

Experiencia

Mínimo 1 año en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.

Conocimientos sólidos del idioma de inglés hablado y escrito y manejo de paquetes informáticos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Entender las necesidades del cliente interno y externo buscar soluciones a sus requerimientos.
- Diferenciar entre información crítica, importante e irrelevante.
- Habilidad para desempeñar simultáneamente varios trabajos o tareas con eficiencia y eficacia.

OTRAS COMPETENCIAS

- Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos, destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.
- Identificar problemas y dar soluciones prácticas a la misma.
- Tenacidad permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

ESTRUCTURACION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para estructurar la Unidad de Recursos Humanos fue necesario conocer las necesidades de la organización, porque actualmente la selección del nuevo personal está a cargo de la Subgerente, responsabilidad que no le compete, porque desconoce de los procesos de los subsistemas de recursos humanos y por este desconocimiento se han integrado nuevo personal que no aporta al crecimiento organizacional, se ha analizado que no son competentes en los cargos que actualmente se maneja porque no pueden cubrir las necesidades y deseos de nuestros socios y clientes.

La Unidad de Recursos Humanos basa su accionar en el concepto de integración; respondiendo a la necesidad de la actual estructura organizacional de la Cooperativa y considerando los servicios que ofrece podemos establecer los subsistemas que la nueva dirección aplicaría:

1. RECLUTAMIENTO

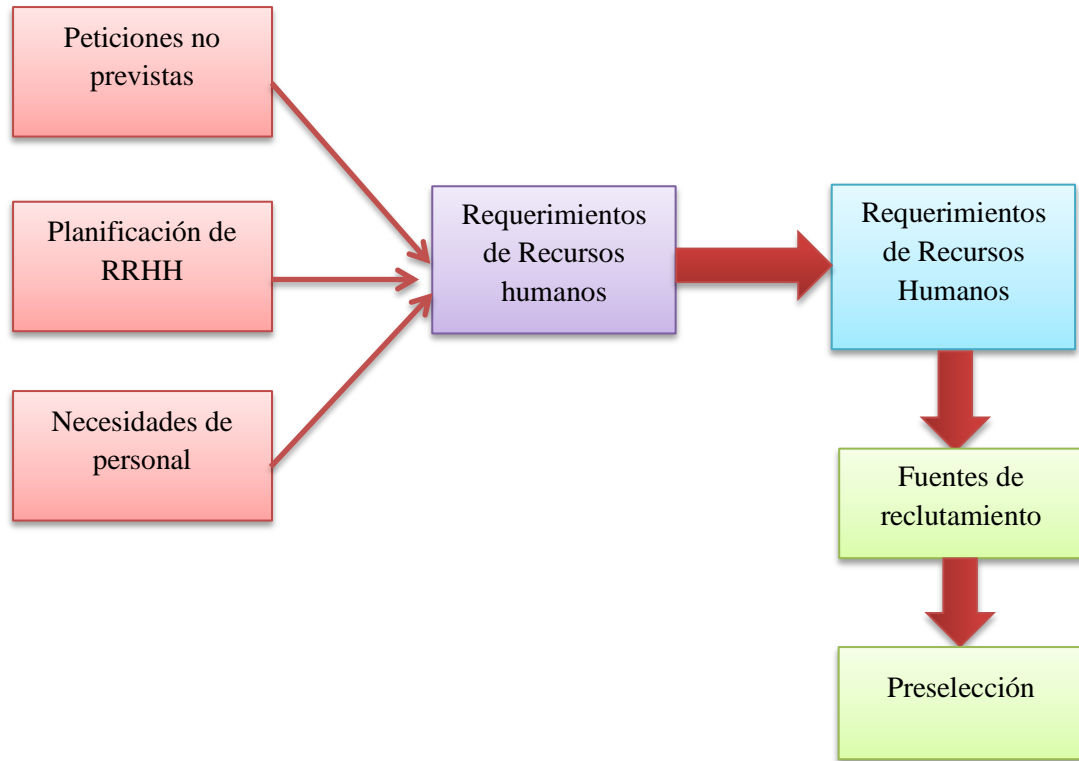
Se encaminara a buscar lugares donde encuentra la fuerza de trabajo disponible para ocupar los puestos vacantes. Para realizar esta tarea, se requiere: identificar, seleccionar mantener actualizadas las fuentes que se consideren adecuadas para buscar candidatos que presenten posibilidades para cubrir los requerimientos de la empresa.

Se utilizaran los siguientes reclutamientos:

Internos: La Cooperativa intenta cubrir la vacante con personal propio.

Externos: La Cooperativa reclutara candidatos externos, no pertenecientes a la empresa.

Gráfico N.- 22 Proceso de reclutamiento



Fuente: <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Se utilizará el siguiente proceso:

2.1. Recepción de solicitudes

Se lo hará por medio del currículum vitae el cual es un documento promocional que muestra la trayectoria laboral, los intereses profesionales y las aptitudes generales para desempeñar el puesto, el responsable de será el jefe de recursos humanos.

2.2.Pruebas de idoneidad con el puesto

La cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Utilizará las pruebas de idoneidad para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Se utilizará las siguientes pruebas:

2.2.1. Prueba psicométrica

Se utilizara esta prueba como herramientas objetivas y estandarizadas para medir el comportamiento referente a aptitudes de la persona de una muestra o comportamiento, la cual, permitirá la evaluación de indicadores de personalidad como, carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional, aptitudes como: nivel de organización, habilidad, servicio social, liderazgo e inteligencia.

2.2.2. Pruebas de conocimientos

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

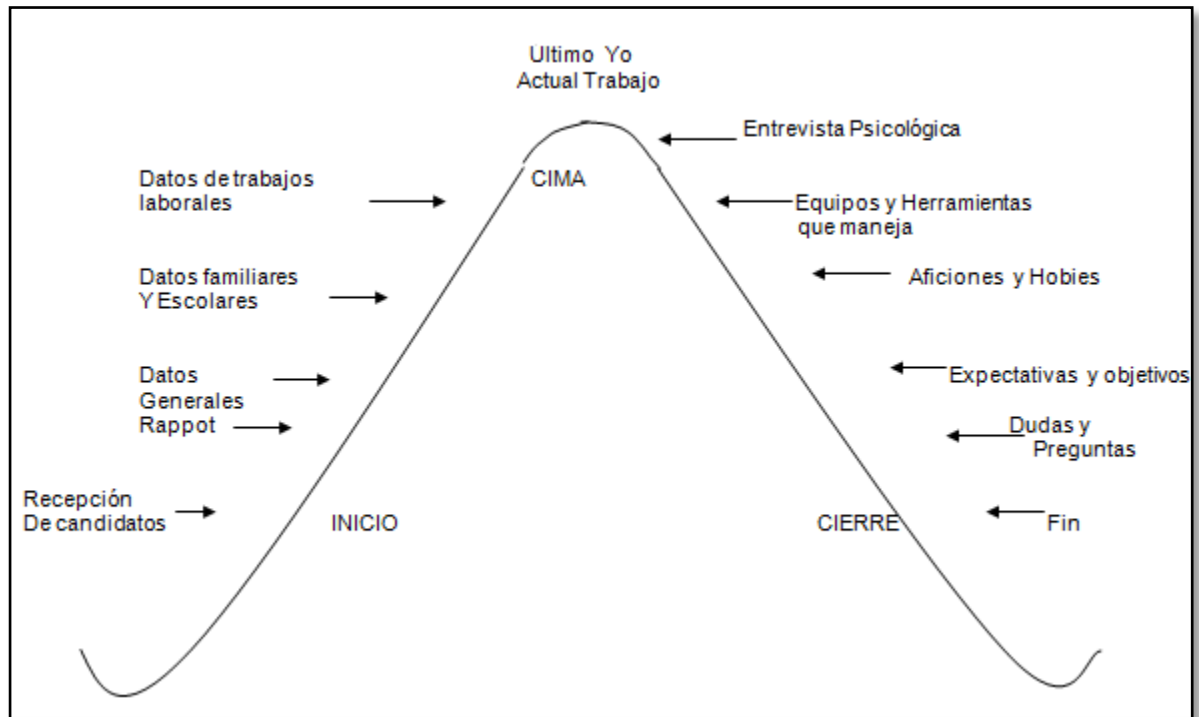
2.2.3. Pruebas prácticas

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

2.3. Entrevista de selección

Se realizará una entrevista estructurada ya que se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Gráfico N.- 23 Pasos de la entrevista



Fuente: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm>

2.3.1. Presentación saludo

Es la primera toma de contacto entre entrevistador/a y candidato/a, por lo que se debe procurar ser lo más correcto y cordial posible.

En el saludo, estrecharemos la mano con firmeza, mirando a los ojos. Este es un momento muy importante, debemos causar una buena impresión y mantenerla a lo largo de la entrevista. Recuerde que debe tratar al entrevistador/a de "usted", mientras no nos pida lo contrario.

2.3.2. Charla informal o introductoria

El entrevistador/a comenzará hablar sobre temas sin importancia, como el clima, el tráfico. Su objetivo es relajar el ambiente y establecer una relación de confianza.

2.3.3. Conversación sobre el puesto:

Es el "cuerpo" de la entrevista

Preguntas sobre la formación: asignaturas preferidas, resultados en los estudios, cursos de especialización, porque decidiste estudiar esa profesión.

Preguntas sobre la experiencia laboral: trabajos anteriores, nivel de satisfacción en estos trabajos, tareas o funciones realizadas, planes de futuro, motivo del cese en el trabajo anterior.

Preguntas sobre factores personales o vida privada: que es lo que haces mejor y peor, valores, estado civil, cualidades personales, aficiones, etc.

2.3.4. Cierre de la entrevista

Al final el entrevistador/a detallará más información sobre el puesto, la empresa, condiciones de trabajo y también el siguiente paso en la selección.

Es en este momento es cuando el entrevistador/a da la oportunidad de participar activamente ofreciendo la posibilidad de realizarle alguna pregunta

2.3.5. Despedida

Se finalizara intentando causar una buena impresión y dejando la puerta abierta para un encuentro posterior

2.3.5. Verificación de datos y referencias

Se realizara para corroborar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud de empleo y en la entrevista.

2.4. Examen pre ocupacional

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

3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Una vez seleccionado al personal idóneo y que reunió todos los requisitos se procede a la firma del contrato de prueba, durante los primeros 90 días. Pasando el periodo de prueba, el contrato se renovará hasta cumplir un año, conforme señala el Código de trabajo.

3.1. Inducción de personal

Se brindara toda la información general de la Cooperativa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, como; historia, estado actual, objetivos, metas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes, etc. considerando la organización como un sistema.

Con la inducción del personal se lograra:

- Ajuste del nuevo miembro a la Cooperativa.
- Reforzar una impresión favorable sobre la Cooperativa.
- Apuntar a igualar objetivos.

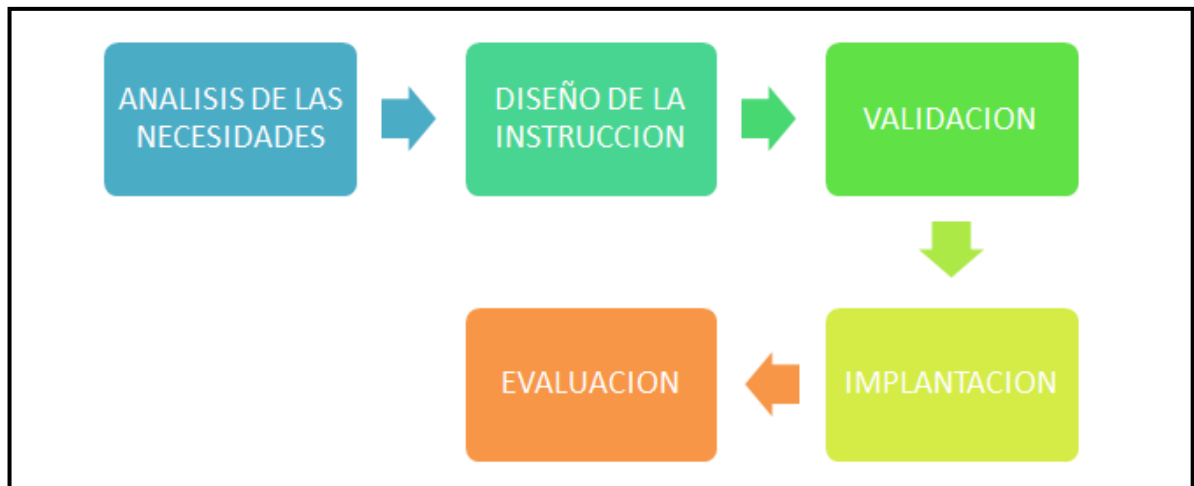
3.2.Capacitación

Se proporcionara al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo.

Lo cual permitirá crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Se utilizara el siguiente proceso:

Gráfico N.- 24Proceso de Capacitación



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

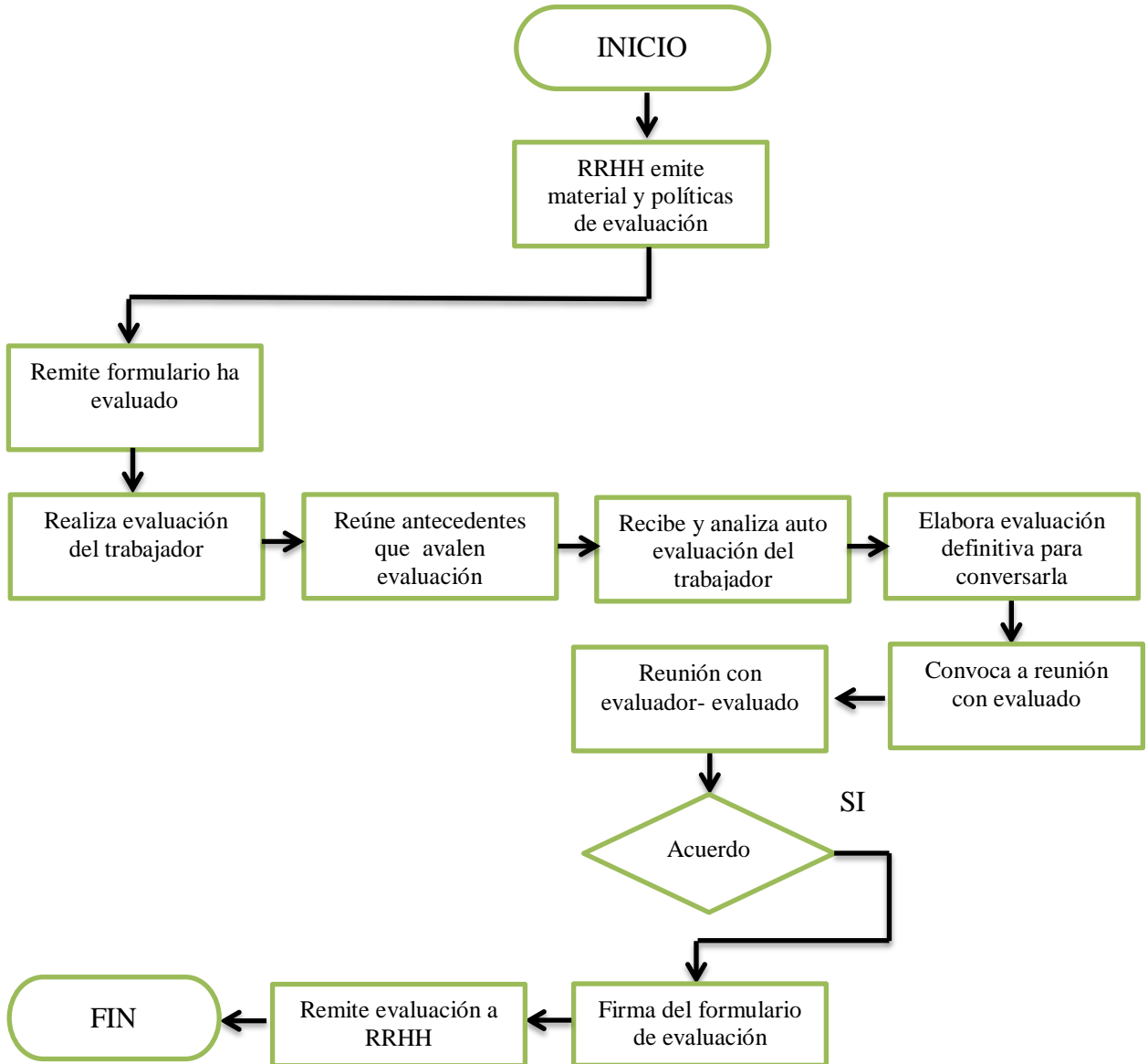
La capacitación en todos los niveles de la Cooperativa, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para la organización, puesto que este proceso esta direccionado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

4. Evaluación de Desempeño

Se basaran en un conjunto de normas, técnicas y procedimientos que sistemáticamente se orientaran a evaluar mediante indicadores cuantitativos y objetivos, sobre el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa en función de fines de la institución, la evaluación del desempeño está dirigido a identificar los niveles de resultado de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores.

Se utilizará el siguiente flujograma para la evaluación de desempeño:

Gráfico N.- 25 Evaluación del desempeño



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

ORGANIGRAMAS

El constante crecimiento organizacional con la creación de agencias, puntos de recaudación y diversificación de servicios y beneficios, es necesario la implementación en la estructura orgánica de la Cooperativa la Unidad de Recursos Humanos para que sea el encargado de manejar las actividades específicas como los subsistemas de recursos humanos.

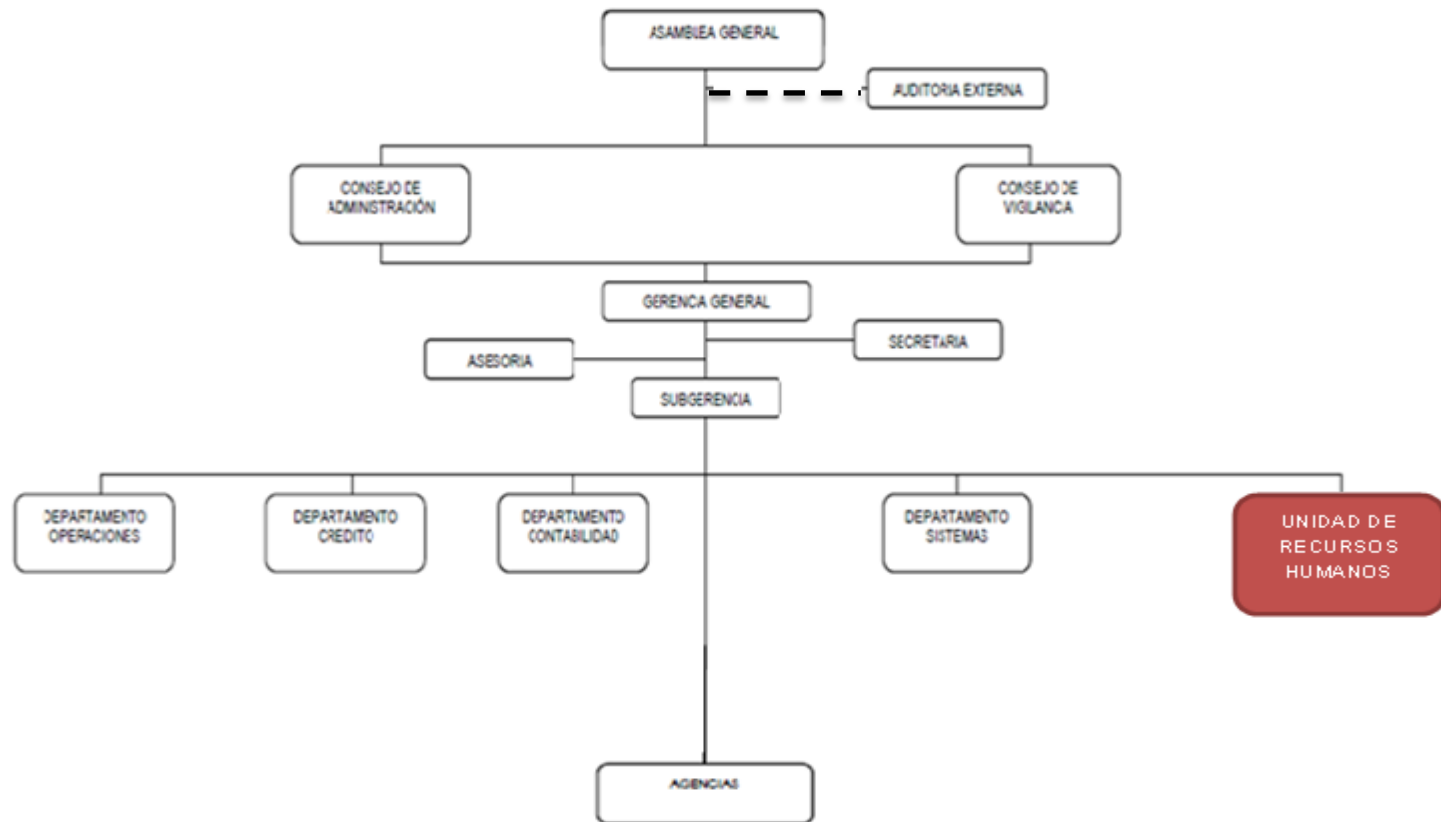
La estructura organizativa, formalizada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

Lo importante es que su diseño se ajusta a las necesidades y tamaño proporcionando el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Además en esta estructura organizativa se determina la autoridad, existiendo las respectivas responsabilidades, acciones y los cargos estableciendo las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales.

A continuación el organigrama que se propone está estructurado de acuerdo al tamaño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina” Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.

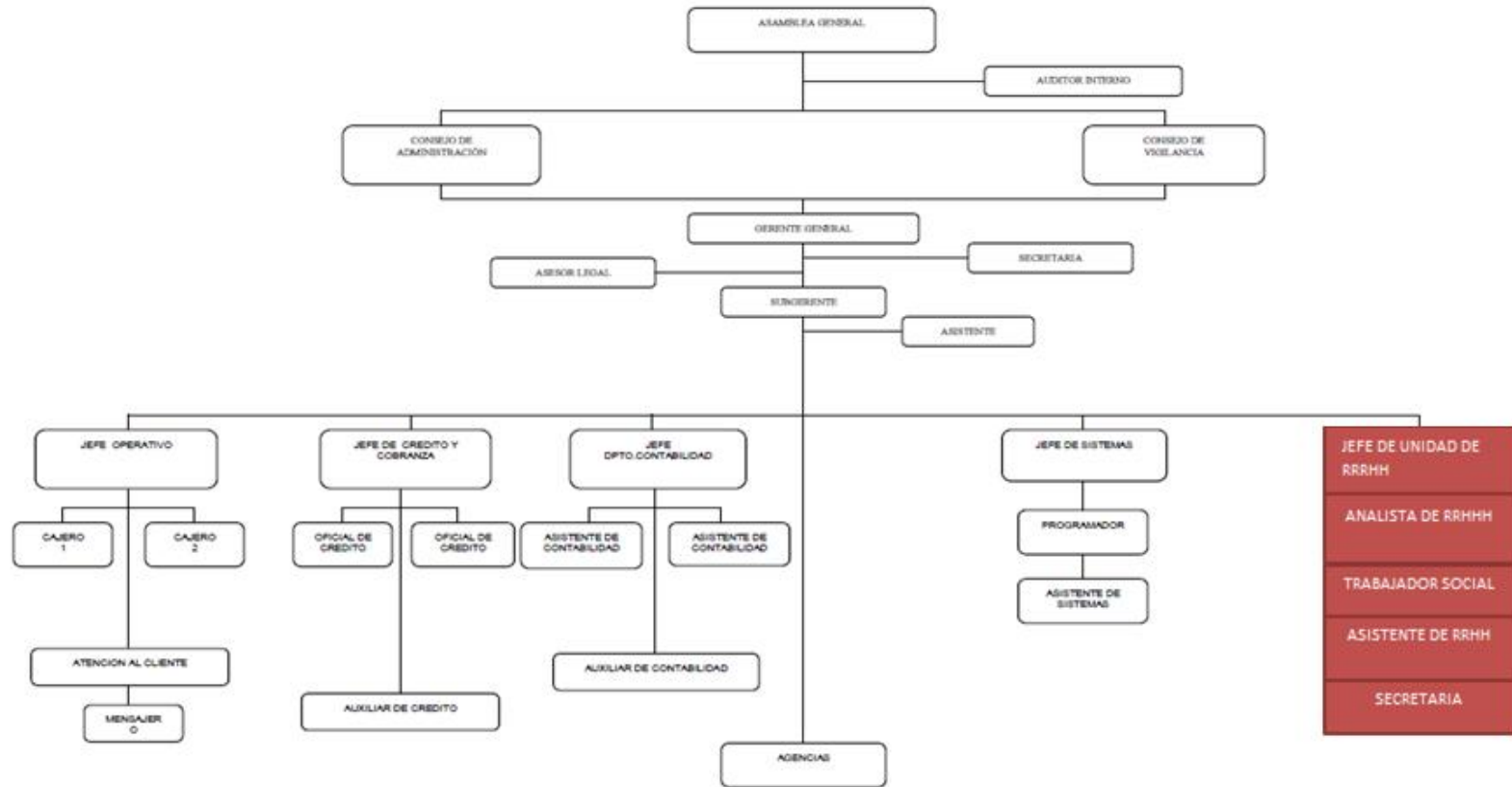
Gráfico N.- 26 Organigrama Estructural



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA” LTDA.

Gráfico N.- 27 Organigrama de Posición de Personal



Elaborado por: Gabriela Chiluisa

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La función principal de la Unidad de Recursos Humanos consiste en planear los recursos humanos con el propósito de asegurar que sean colocados de manera adecuada y en las cantidades correctas, además cumple con otras actividades como son:

- Realizar una administración adecuada de los Recursos humanos, es decir reclutamiento, selección y contratación de personal
- Distribuir el personal de acuerdo con su especialidad, su experiencia y llenar las vacantes dentro de los distintos departamentos
- Realizar una descripción y análisis de cargos.
- Llevar adelante un proceso de evaluación de desempeño, para lo cual necesita establecer indicadores y técnicas que permitan cumplir con dicho objetivo.
- La Unidad de Recursos Humanos debe establecer u organizar un plan de beneficios para todo el personal que labora en la Cooperativa en función de las disposiciones que existen en institución.
- Realizar el proceso técnico de la capacitación: detección de necesidades, planificación, proceso, ejecución, evaluación y seguimiento.
- En cuanto al manejo del personal, debe establecer normas para realizar un control efectivo.

6.7.1. Plan Operativo

Cuadro N.- 25Plan Operativo

PROGRAMA	ACCIÓN ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	VERIFICADORES	METAS
Diseño de la Unidad de Recursos Humanos	Reclutamiento	Establecer un proceso de reclutamiento	Reducir en un 50% las deficiencias en el reclutamiento	Hoja de solicitud de empleo	50%
		Crear perfiles para los cargos de la Unidad de Recursos Humanos	Mejorar el desempeño laboral en un 13 %	Pruebas de medición de desempeño laboral	13%
		Determinar pruebas técnicas y de conocimientos sobre el puesto vacante	Habilidades del personal contratado 15%	Encuesta entrevista	15%
	Selección del personal	Diseñar un proceso para la entrevista preliminar con el fin d mejorarlas	Mejorar en un 60% la selección de personal	Calificaciones	60%
		Establecer actividades adecuadas de investigación que permita mejorar la comprobación de datos y la veracidad del candidato a ocupar el puesto der trabajo	Reducir en un 15% datos inválidos	Hoja de Verificación	15%
	Contratación	Diseñar esquema de contratación del personal	Contar con Personal calificado en un 70%	Encuestas	70%
	Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	Elaborar organigramas estructural, organigrama de posición de personal	Mejorar la organización interna en un 50%	Encuestas	50%

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

6.7.2. Cronograma de Actividades

Cuadro N.- 26 Cronograma de Actividades

	Acción Estratégica	Responsable	Cronograma						Recursos	
			M	J	J	A	S	O	Financieros	Técnicos
Diseño de la Unidad de Recursos Humanos	Reclutamiento	Gerente General Jefe de Recurso Humano							\$750	Indicadores de personal
	Selección del personal	Gerente General Jefe de Recurso Humano							\$2500	Indicadores de desempeño
	Contratación	Gerente General Jefe de Recurso Humano							\$ 500	Indicadores de desempeño
	Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	Gerente General Jefe de Recurso Humano							\$1690	Indicadores de mejora de la organización interna

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

6.8. Administración de la propuesta

El gerente junto con el personal administrativo serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes y los factores externos de la empresa afectan directamente a los movimientos y cambios del mercado.

6.9. Previsión de la evaluación

Cuadro N.- 27 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito “Andina” Ltda.
¿Por qué evaluar?	Para determinar si la implementación de la Unidad de Recursos Humanos está dando resultados óptimos.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si se ha mejorado la organización interna en la cooperativa.
¿Qué evaluar?	La Unidad de Recursos Humanos planteada.
¿Quién Evalúa?	El gerente junto al personal.
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Mediante un análisis situacional de la empresa
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

Elaborado por: Gabriela Chiluisa

6.10. Materiales de referencias

6.10.1. Bibliografía

- **AMARU A, (2009)** Fundamentos de la Administración, Teoría general y proceso administrativo, Pablo Miguel Guerrero Rosas, edición 2009, México, Pearson Educación, Pág.375, 488
- **BENJAMÍN, E. y FINCOWSKY, F. (2009)** Organización de Empresas. Tercera Edición. McGraw-Hill Companies, Inc. México. Pag. 14
- **BERNAL, C (2008)**Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI Editorial Pearson Prentice Hall. México. Pág.49
- **BOHLANDER, G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2003).** Administración de Recursos Humanos. Décimo segunda edición. Thomson. España.
- **CHIAVENATO, I (2009)** La Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones, copyright 2009por Elsevier Editora Ltda., novena edición, México, Mc Graw – Hill Interamericana editores, S.A. DE C.V. Pág. 736
- **CHIAVENATO, I. (2002).***Gestión del talento humano.* Editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- **CHIAVENATO, I. (2007).***Administración de recursos humanos.* 8ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- **GARETH R, JENNIFER M,** Administración Contemporánea, Jesús Mares Chacón, sexta edición, México, Mc Graw – Hill Educación, Pág. 736
- **HAROLD H,** Administración, Una perspectiva global, Enrique Palos Báez, Francisco Javier Dávila Martínez, 12va edición, México, Mc Graw – Hill Interamericana, Pág. 789
- **G BOHLANDER, A SHERMAN, S. SNELL. (2003)** Administración de Recursos Humanos Doceava Edición Thomson Editores Spain (Pg.103, 104)

- **MONDY, W. y NOE, R. (2005).**Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Pearson Education. México.
- **MOYANO J, BRUQUE S, MAQUEIRA J, FIDALGO F, MARTÍNEZ** Administración de empresas, un enfoque teórico – práctico, miguel Martin Romo, primera edición 2011, Madrid, Pearson Educación S.A, Pag. 448
- **MUNCH L, (2010)** Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pablo Miguel guerrero rosas, primera edición 2010, México, Pearson Educación, Pág.36, 320
- **PORRET M, (2010)** Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones, cuarta edición 2010, Madrid, esic editorial, Pag. 589.
- **ROBINS Y COULTER (2006),**Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pág. 9
- **TOSO, K. (2006).** Administración de empresas. 1ª Edición.Editorial Palomino.
- **VALENCIA, Joaquín (2007).** Administración Moderna de Personal. Editorial Thomson. México . Pág. 16.
- **WERTHER, William. (2000)** Administración de Recursos Humanos Editorial. Mc Graw Hill Interamericana. México
- **WERTHER, W. y DAVIS, K. (2008).**Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- **WERTHER, W. Y DAVIS (2004),**Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill México (Pg. 3.14)

6.10.2. Linkografía

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

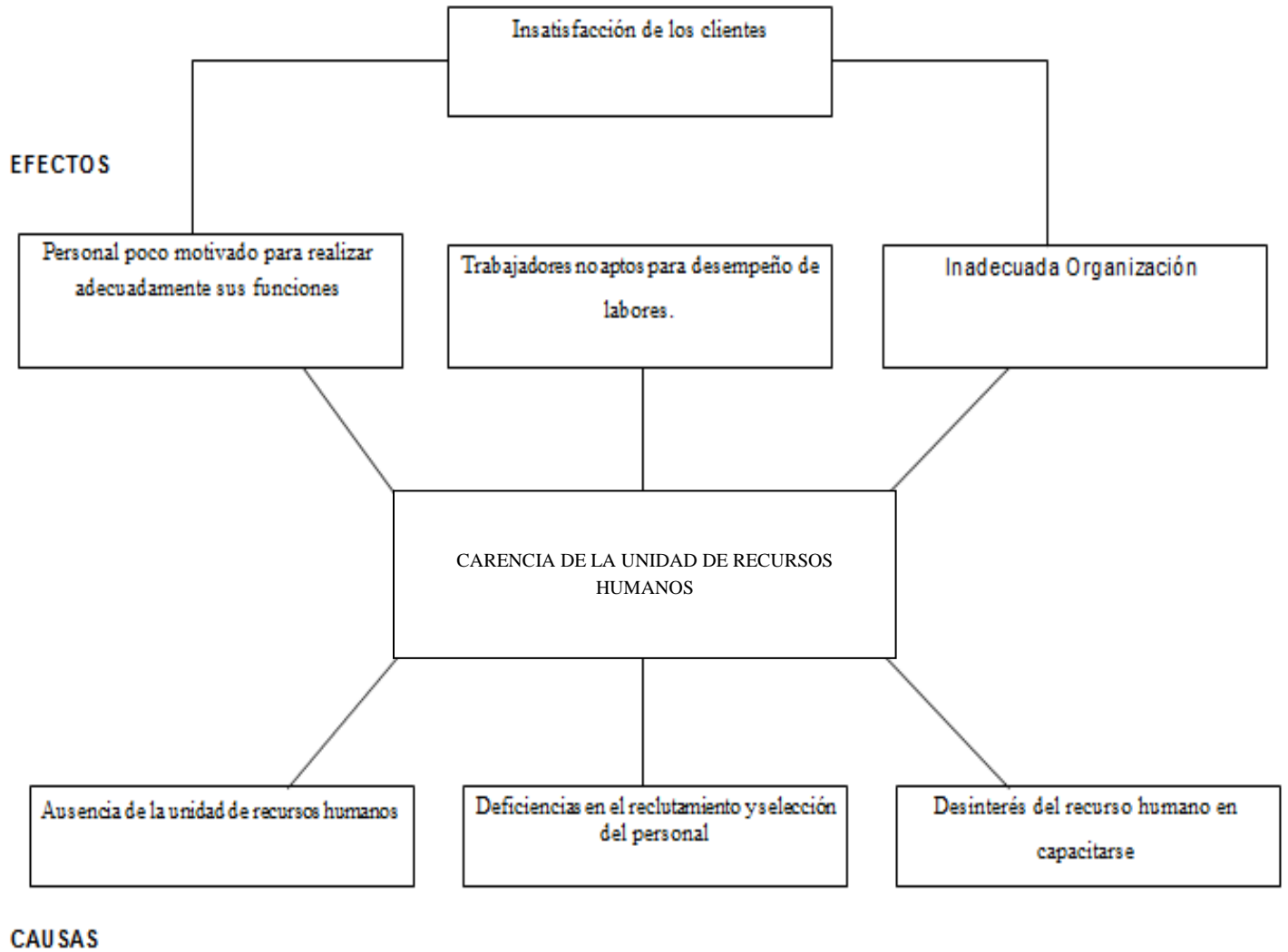
<http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/tema1GE.pdf>

<http://www.eumed.net/libros/2010organización.htm>

<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=531>

ANEXOS

Anexo N.- 1Árbol del problema



Anexo N.- 2Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDINA LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

OBJETIVO

Recopilar la información del personal que presta servicio en la Cooperativa con miras a la implementación del Departamento de Recursos Humanos.

INDICACIONES:

- Lea y analice con atención cada pregunta.
- Ponga una X en la opción que considere según su criterio.
- Demuestre sinceridad en su elección.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo de la investigación.

1.-¿Indique que tipo de reclutamiento y selección de personal se realiza en la cooperativa?

- Interno ()
- Externo ()
- Todas las anteriores ()
- Ninguna de las anteriores ()

2. ¿Está usted de acuerdo con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la cooperativa?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

3.- ¿Considera usted que la cooperativa realiza capacitación a todos su colaboradores?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

4. ¿Cómo califica usted la capacitación y desarrollo en los niveles organizacionales de la cooperativa?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

5. ¿La cooperativa realiza motivaciones frecuentes al personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

6. ¿Cómo calificaría el diseño de una unidad de Recursos Humanos para la cooperativa?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

7. ¿El clima laboral que existe en la cooperativa es?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

8. ¿La empresa se preocupa por la seguridad de su personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

9. ¿Los procesos de organización dentro de la cooperativa se realizan de manera interrelacionada?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

10. ¿Considera que la coordinación de procesos de organización en la cooperativa es?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

11.- ¿La estructura organizacional que posee la cooperativa es funcional?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

12.- ¿El sistema lineal que aplica la cooperativa para la toma de decisiones es?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

13.- ¿La cooperativa utiliza el organigrama como un modelo organizacional?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

14.- ¿Está usted de acuerdo con la unidad de mando que existe en la cooperativa?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo N.- 3 Croquis de la empresa

ANEXO N° 3
CROQUIS DE LA EMPRESA



FACULTAD
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
"Formando líderes con visión de futuro"

Av. Benjamín Terán



Av.
Antonia
Vela

A
N
D
I
N
A