



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO
PAÍS**

Trabajo de investigación previo la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor: Palate Palate Luis Alfonso

Tutora: Ing. Sandra Tejada Moyano, Mg.

AMBATO - ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Luis Alfonso Palate Palate, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, marzo del 2019, firmo conforme:

Autor: Luis Alfonso Palate Palate

Firma.....

Número de Cédula: 1802410488

Dirección: Tungurahua, Ambato, Picaihua, San Juan.

Correo Electrónico: palateluis2010@hotmail.com

Teléfono: 0994647532

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”, presentado por Luis Alfonso Palate Palate, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, marzo del 2019

.....

Ing. Sandra Tejada Moyano, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quién suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, marzo del 2019

.....

Luis Alfonso Palate Palate

1802410488

APROBACIÓN TRIBUNAL

El Trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el tema: “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, marzo del 2019

.....
Ing. Jaqueline Peñaherrera Melo, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Galo Celi Valverde, Mg.
VOCAL

.....
Ing. Sandra Tejada Moyano, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mi padre (+), mi madre, mis compañeros de la Cooperativa y a la universidad.

Luis Alfonso Palate Palate

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, mi familia, mis compañeros de la universidad y docentes por brindarme el apoyo incondicional.

Luis Alfonso Palate Palate

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ESQUEMAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo General.-	11
Objetivos Específicos.-	11

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Origen y evolución del talento humano	12
Recursos Humanos	15
Talento Humano	15
Atributos de Talento Humano	16
Diferencia de Recursos Humanos y Talento Humano.....	20

El Talento Humano como modelo de desarrollo económico	22
Gestión de Talento Humano.....	22
Gestión del Talento Humano en el Ecuador.....	23
El talento humano activo intangible de las organizaciones	24
¿Cómo pueden ayudar los activos intangibles a la cooperativa?.....	25
Normativa.....	28
Los desafíos del tercer milenio	32
Estrategias de Sostenibilidad de Gestión del Talento humano.....	32
Gestión social del talento humano e inclusión social	34

CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio	35
El método	35
Población y muestra.....	35
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
Observación directa	37
Entrevista.....	37
La Encuesta	38
Instrumento de recolección de datos.....	38
Análisis de Confiabilidad	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA ..	40
Análisis de la entrevista realizada a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”. Al señor Gerente Manuel Toalombo y Presidente del Consejo de Vigilancia Alcides Toaquiza.	55

CAPITULO III

PRODUCTO/RESULTADOS

Nombre de la propuesta	59
Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”	59
Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”	62
Valores	62
Principios.....	63
Propuesta de solución al problema	64
Objetivos de la propuesta	64
Premisas del modelo para su implantación	65
Desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.	66
Reclutamiento y selección.....	69
Proceso de inducción	70
Clasificación y valoración de puestos.....	72
Motivación.....	73
Evaluación de desempeño	74
Capacitación	75
Mejorar riesgos laborales	76
Gestión por competencias	77
PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	79
VALIDACIÓN TEÓRICA Y EXPLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA.	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
CONCLUSIONES.....	82

RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lenguaje de punto de partida y llegada.....	14
Tabla 2. Atributos de talento humano según (Restrepo, 2015).....	16
Tabla 3. Diferencia existente entre RH y TH:.....	21
Tabla 4. Distribución de las cooperativas de ahorro y crédito por segmento	29
Tabla 5. Descripción de población y muestra	36
Tabla 6. Cálculo estadístico SPSS.....	39
Tabla 7. Prueba de normalidad test y re test	40
Tabla 8. Colaboradores según género.....	41
Tabla 9. Tiempo de trabajo en la cooperativa	42
Tabla 10. Funciones en la cooperativa.....	43
Tabla 11. Frecuencia de capacitaciones	44
Tabla 12. Proceso de ingreso a la cooperativa	45
Tabla 13. Etapas de selección.....	46
Tabla 14. Tiempo de inducción	47
Tabla 15. Evaluación de desempeño.....	48
Tabla 16. Clima laboral.....	50
Tabla 17. Satisfacción de la remuneración.....	51
Tabla 18. Plan de carrera.....	52
Tabla 19. Motivaciones que realizan la cooperativa.....	53
Tabla 20. Salud e higiene ocupacional	54
Tabla 21. Planilla de talento humano.....	68
Tabla 22. Planilla de reclutamiento y selección	70
Tabla 23. Planilla de proceso de inducción.....	72
Tabla 24. Planilla de clasificación y valoración de puestos.....	73
Tabla 25. Planilla de motivación	74
Tabla 26. Planilla de evaluación de desempeño	74
Tabla 27. Planilla de capacitación	75
Tabla 28. Planilla de mejorar riesgos laborales.....	76
Tabla 29. Evaluación de factores internos	78
Tabla 30. Planeación del departamento del talento humano	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Población de la muestra, masculino y femenino.....	36
Gráfico 2. Puesto de trabajo según género, edad e instrucción.....	41
Gráfico 3. Tiempo que laboran.....	42
Gráfico 4. Funciones del personal	43
Gráfico 5. Capacitación del personal.....	44
Gráfico 6. Proceso de ingreso.....	45
Gráfico 7. Selección de personal	46
Gráfico 8. Proceso de inducción.....	47
Gráfico 9. Frecuencia de desempeño	49
Gráfico 10. Clima laboral en la Cooperativa.....	50
Gráfico 11. Remuneración de acorde a las funciones.....	51
Gráfico 12. Plan de carrera y desarrollo profesional	52
Gráfico 13. Incentivos para realizar mejor sus actividades.....	53
Gráfico 14. Salud e higiene ocupacional de la cooperativa	54

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Árbol de Problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”	9
Esquema 2. Transición de la era industrial a la era de la información	28
Esquema 3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA	61
Esquema 4. Modelo de Gestión de Talento Humano	65
Esquema 5. FORMATO DE INDUCCIÓN – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”	71

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”.

AUTOR: Palate Palate, Luis Alfonso

TUTORA: Ing. Tejada Moyano Sandra, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, adquiere un rol importante en la toma de decisiones. Se evidencia que en la cooperativa es necesario establecer procesos para su manejo y control. Además, la falta de administración efectiva del personal en las áreas que conforman la organización, conlleva a generar un control deficiente de todo el personal. El modelo pretende atender los procesos de reclutamiento y selección, clasificación y valoración de puestos, evaluación del desempeño, seguridad e higiene laboral, capacitación; se relacionan estrechamente con los conocimientos, motivación, experiencias, actitudes, aptitudes, habilidades propias de los individuos. Por tal motivo, gestionar el talento humano mediante estrategias, es fundamental para la cooperativa desde el reclutamiento hasta la inducción y evaluación posterior. El objetivo del trabajo es desarrollar un modelo de gestión que involucre los procedimientos de forma que facilite el manejo y control eficiente del talento humano, de acuerdo con las normativas internacional, nacional y propia de la institución. Las técnicas que se emplean en el estudio son la observación directa, encuesta y entrevista. Se aplicó, para todo el proceso de investigación, la metodología descriptiva con enfoque aplicativo. Finalmente, se empleó un instructivo concreto que explique las funciones que deben ejecutar los funcionarios en la administración del talento humano enmarcado en la visión de analizar, prever y potencializar su comportamiento, así como el fomentar eficientemente las relaciones internas en la cooperativa.

DESCRIPTORES: implementar, capital intelectual, cultura organizacional, talento humano

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

THEME: HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL FOR “SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS” CREDIT UNION.

AUTHOR: Palate Palate, Luis Alfonso

TUTOR: Ing. Tejada Moyano Sandra, Mg.

ABSTRACT

A Human Talent Management Model for “Sembrando un Nuevo País” Credit Union acquires an important role in decision making. It is evident that at the credit union it is necessary to establish processes for its management and control. Additionally, the lack of effective staff management in the areas that make up the organization generate deficient control of all the staff. The model intends to pay attention to processes such as recruiting and selection, classification and assessment of positions, evaluation of performance, workplace safety and hygiene, and training; they all are tightly related to knowledge, motivation, experiences, attitudes, and skills of the individual. Therefore, managing human talent through strategies is fundamental for the union, from recruiting to induction and subsequent assessment. The objective of the work is to develop a management model that involves processes in such a way that facilitate the management and efficient control of human talent according to international, national and their own norms. The techniques that were used in the study are direct observation, survey and interview. For the whole research process, a descriptive methodology with an applicative focus, was employed. Finally, a specific user’s manual was used to explain the functions that officials in charge of the management of human talent must execute, inside the vision of analyzing, foreseeing and empowering their behavior, as well as efficiently encouraging the internal relationships in the credit union.

KEYWORDS: human talent, implement, intellectual capital, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las organizaciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales y las nuevas formas de competencia en los mercados mundiales. En este sentido, es importante realizar este tipo de investigación en el campo motivo de estudio, precisa conocer las diferentes áreas que la cooperativa tiene, saber del rol que desempeña cada una de ellas, observar los diferentes desempeños de los empleados, evaluar el desarrollo de las diferentes competencias que tienen para realizar sus funciones, iniciándose por las diferentes falencias que se pueden encontrar en cada uno de los departamentos y, así, poder modificar o proponer nuevos objetivos a cumplir, con el fin de mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de su trabajo o labor, respondiendo así, a la misión y visión de la cooperativa objeto de estudio.

Esto implica, la necesidad que la cooperativa sea más productiva y competitiva, por lo que es indispensable desarrollar y fomentar una profunda orientación al trabajo productivo, hacer bien las cosas a la primera vez, esto es trabajar en la búsqueda de la competitividad, comprendiéndose como la capacidad empresarial para producir bienes y servicios con niveles de calidad iguales o superiores a los de otros, como empresas relacionadas a la Economía Popular y Solidaria (Robayo, 2016)

Los cambios acelerados que se dan en lo referente al Talento Humano, así como, la existencia de una competencia empresarial que depende cada vez más de personas competentes, para dominar el mercado, ha motivado a investigar y adquirir conocimientos acerca de las capacidades humanas, con el objetivo de orientar y dirigir en forma inmediata y correcta la competencia en los clientes internos de la organización, y obtener su máximo rendimiento. En las actividades a cumplir con eficiencia, eficacia y efectividad en sus funciones, de tal manera, que puedan responder en sus gestiones como empleados, hacia un servicio de mayor calidad a los clientes externos.

En tal sentido, el director de talento humano es el encargado de coordinar y apoyar todas las funciones que se realizan en cada uno de los departamentos, apoyándose en un plan de acción en el cual se contemplan las actividades que se deben desarrollar en cada uno de los departamentos. En la actualidad, lo que permite diferenciar a una empresa de otra, son las personas que la componen, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Con lo cual, se corrobora en la literatura consultada que las competencias laborales surgieron en los años 70, como necesidad de cambio de las organizaciones y buscando resultados que contribuyan al desarrollo empresarial (Báez, 2014).

Es por ello, que las organizaciones de la Economía Social Solidaria no están exentas de presentar dificultades en el modelo de gestión en talento humano, ante ello, es importante asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo imprevisto: es intentar prever o mitigar los niveles de incertidumbre que se generan. Por lo tanto, la contribución desde la gestión del talento humano pasa por la combinación del conocimiento, imaginación, decisión y acción de la persona contratada para realizar tareas en función de su formación y capacitación.

Atendiéndose a la necesidad de asumir cambios de modelo de gestión en talento humano que respondan a las exigencias actuales de las empresas y debido al avance de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y las nuevas formas de gestionar las organizaciones, se justifica la necesidad de seguir estudiando e investigando sobre esta temática. Por lo tanto, implementar un modelo en la organización objeto de estudio es necesario y urgente, de esto depende, el éxito de la Cooperativa.

El talento humano es el recurso que mueve la empresa, cada vez que se capacita a los empleados, la organización se transforma en la búsqueda de mejores y nuevos resultados.

La gestión y la responsabilidad del departamento de Talento Humano es el centro de la investigación, la cual se enfoca sobre múltiples aspectos relacionados con el quehacer empresarial, dado que abarca todo lo concerniente a la vivencia humana.

Para lo cual, se aplican métodos de la investigación científica, con lo cual, es posible analizar y evaluar la habilidad de los administrativos para desempeñar funciones de gestión en todos los procesos que le corresponden.

La investigación se fundamenta en la búsqueda de información acerca de las estrategias en el área de Talento Humano, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, considerándose que las personas son el activo más valioso de las organizaciones, denominándose en la actualidad con el término de capital humano.

El desarrollo de un modelo de gestión para el talento humano conlleva a considerar ciertos factores, entre los que destacan: formas distintas de pensar y actuar, niveles de educación diferentes, cultura diversa, género, nivel profesional, entre otros. Es por esto, que el desempeño de las organizaciones, independientemente del tamaño o sector de la economía al que pertenezcan, siempre constituyen objeto de estudio con el ánimo de identificar situaciones específicas, que son punto de partida para la formulación de modelos y estrategias de gestión organizacional (Castilla, 2013).

En el estudio debe profundizarse para la creación de un modelo de gestión, en las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, esto como una forma de integrar con responsabilidad y convivencia la relación laboral, que también se convierte en un factor clave de desempeño organizacional, que genera compromiso, fidelidad y proyecciones de desarrollo, identificándose los diferentes aspectos humanos, que intervienen en el desarrollo de las organizaciones, en el desempeño empresarial, con el fin de contribuir al desarrollo económico, social, cultural de la cooperativa, en tal sentido el talento debe ser capaz de gestionar la empresa, capacidad de innovar y de adelantarse al mercado Linares et al (2014).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País” se encuentra permanentemente en la búsqueda por la excelencia. Por esta razón se considera que la ética constituye en los tiempos modernos un componente fundamental para la organización.

Por tal motivo el principio y fin de la institución depende de aspectos internos y externos, como lo son el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, su estructura organizacional, el compromiso, las características del contexto ambiental, tipo de actividad económica, la tecnología, entre otros.

La gestión humana y de la administración del talento humano en la cooperativa obliga a realizar una reflexión en sí de sus objetivos, de la manera como se lo cumple y de las estrategias que se implementa para relacionarse con el entorno, es decir con todo el acontecer de la cooperativa, la administración de talento humano incide radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles.

En este sentido, la gestión humana estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones de los organismos de control, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control. En la actualidad la tendencia de la gestión de talento humano es contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad (artículo 52 literal b de la Ley orgánica del Servicio público).

La función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados positivos, han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal. Para lo cual se debe entender que la cooperativa sea un sistema orgánico de aprendizaje. De igual forma, se desarrollen competencias adaptativas que permitan que los empleados asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral (Castillo, 2012).

El desarrollo de las habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empleador y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo, la gestión de conocimiento, que permite que el capital intelectual de la institución aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente en el menor tiempo posible para generar

ventajas competitivas, el cual tiene estrecha relación con el cambio de mentalidad en todas las personas que integran la cooperativa (Pérez, 2016).

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las diferencias individuales se hacen más progresivos, también se hacen presentes en las acciones cotidianas, por el incremento de los parámetros de competitividad que deben enfrentar las instituciones para poder sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo con mayor oferta de bienes y servicios a menor precio y con mayor estándar de calidad.

Este modelo de gestión apuesta por el talento humano con la implementación de programas de desarrollo de competencias y la ejecución de planes de carrera y de sucesión que permitan el cambio y crecimiento organizacional, a la vez que propenden al crecimiento de las personas y su desarrollo humano. Todos los días se encontraran mayores contratensionalidades en el logro de la competitividad y la rentabilidad y habrá esfuerzos para el logro de los objetivos.

En la gestión humana se parte de la revisión de los cambios de paradigmas en algunas áreas del conocimiento, posteriormente se presentan una serie de aspectos que deberán afrontar los líderes de talento como: la contribución a la formulación y ejecución de la estrategia de la institución, centrándose en el cliente y la contribución al diseño institucional. Los empleados también generan nuevos retos, relacionados con los valores como la sinceridad, el compromiso, la innovación y la propuesta de valor para estos como el *Employment Branding* y su contribución a generar trabajo con sentido (Mena, 2017).

La razón de existir de cualquier institución es la de satisfacer la necesidad del cliente, usuario o beneficiario, dependiendo de la naturaleza de esta, cuando Gestión Humana conoce a la perfección al cliente, comunica a todos los empleados esta información, contribuye a divulgar la estrategia, se anticipa a los cambios, ayuda a los directivos a prepararse para el futuro.

Conocer a los clientes significa no solo saber quiénes son, sino también, de qué maneras estas perciben los beneficios, también los clientes pueden ser frustrantes

para la organización: ven las cosas incorrectamente, no prestan atención a los detalles importantes de los productos o servicios, pueden ser medidos a los cambios e, incluso, no tienen claras sus necesidades.

Por tanto la Gestión Humana debe ocuparse de los empleados, y debido a los cambios tanto en las instituciones, su entorno, la sociedad, la tecnología y la demografía, entre otros, es necesario considerar al menos tres frentes: desarrollar valores, dependiendo de su visión y misión, tendrá sus propios valores, se hará énfasis a la sinceridad, el compromiso y la innovación. Finalmente se expondrá la responsabilidad que tiene el área en contribuir a que el trabajo tenga un sentido para las personas.

Cuando las personas encuentran un sentido a su trabajo se conectan con su nivel más profundo de creatividad y su grado más elevado de productividad. Las personas realizan un trabajo con sentido cuando sienten que están presentes, cuando no lo realizan mecánicamente o sin ganas.

De lo anterior la Gestión Humana ayudara a que las personas se conecten con su trabajo en la medida que contribuya a que éstas le encuentren sentido a lo que hacen, por lo contrario al realizar un trabajo sin sentido suele generar en algunas personas la sensación de estar estancado y al realizar un trabajo con sentido produce felicidad, alegría, entusiasmo y, por su puesto productividad. Esto se logra cuando el trabajo es la verdadera vocación de la persona. Por tanto la Gestión de Talento Humano tiene un papel preponderante en la identificación y mantenimiento de esta vocación en cada persona, alimentarla y alinearla con el de otras personas y con los clientes en general (Belmonte, 2013).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País” debe ser cada vez más responsables socialmente y Gestión de Talento Humano deberá ser un abanderado de estas acciones, esta responsabilidad social debe ser una de las capacidades de la cooperativa.

De la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País” los valores son la verdadera productividad, estos valores humano-sociales y humano

productivo deben tener un trascendente retorno institucional. El reencuentro del hombre con la vida espiritual, la conciencia y necesidad de paz, el valor de la democracia y los modelos de calidad, productividad, excelencia y ética en el trabajo.

Desde esta perspectiva, el empleado cuenta con un lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional con espacio suficiente para satisfacer sus necesidades. Cuando el sentimiento de pertenencia es elevado, no sólo existe una fuerte similitud con los objetivos de la cooperativa, sino que las persona hacen suya a la cooperativa, participando activamente en todas las actividades que ésta organiza sintiéndose contentos por ser parte integrante de ella.

Esta actitud demuestra que el empleado cree en su institución y trabaja por ella; por supuesto promueve la imagen de trabajar a gusto en la cooperativa afectuoso, flexible, dinámica y emocionalmente vinculado con los intereses y necesidades de todos, pero defendiéndola mostrando lo positivo de ella.

Aspiramos avanzar hacia una economía social y solidaria, ecologista, basada en el conocimiento y el talento humano, para lograr pleno empleo, alcanzar mayor productividad, y democratizar los medios de producción y la riqueza.

En tal virtud entendemos al Estado como garante de derechos, al servicio del bien común. Proponemos un Estado cercano a la gente, con servicios de calidad y calidez, eficiente y transparente. Creemos en la democracia radical, en el poder popular, con participación y consulta permanente a la ciudadanía. Nuestra alternativa será siempre la vía del diálogo y la implementación de distintos espacios y mecanismos para llegar a consensos colectivos.

Por ello es importante potenciar el talento humano a través de procesos integrales de educación, y para generar capacidades productivas a través de grandes inversiones en diversas áreas de la infraestructura y los sectores estratégicos para el desarrollo.

En diez años se ha recuperado la planificación para lograr mayor equidad y justicia social, ampliar las capacidades productivas y fortalecer el talento humano.

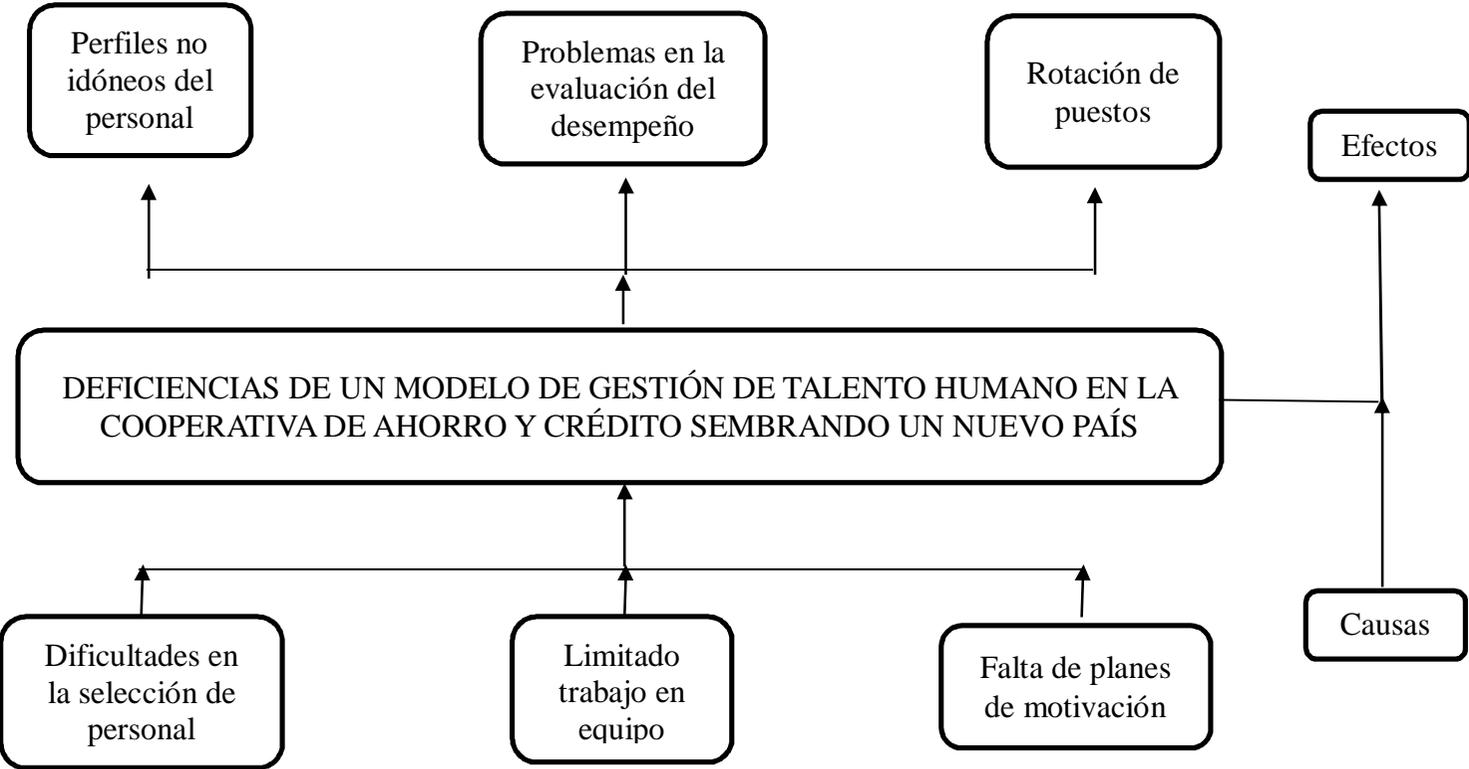
Ahora es el momento de profundizar, innovar, mejorar e incluir, para que todas y todos aprovechemos lo logrado, y garantizar la realización plena de nuestros proyectos de vida, en condiciones de igualdad de oportunidades, de equidad y justicia social, celebrando nuestras diversidades en un Estado Plurinacional e Intercultural

Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021, para todo el Ecuador, para toda una vida.

¿Cómo incide la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”?

Relacionado al problema planteado, se parte del Árbol de Problemas de la Cooperativa objeto de estudio (Ver esquema 1).

Esquema 1. Árbol de Problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.



Fuente: elaboración propia, a partir del diagnóstico realizado a la Cooperativa.

En el esquema anterior, se percibe las principales causas que influyen en los resultados de la institución, destacando que: las personas por naturaleza no colaboran al cien por ciento en las labores designadas lo que ocasiona efectos negativos, afectando el normal desarrollo de los procesos establecidos, limitándose el avance y crecimiento de la Cooperativa. De la misma manera, se identifican que no existe un personal capacitado en cada una de las áreas o, a su vez, las personas no destacan la superación individual porque no existe crecimiento profesional, en este sentido se determina que la motivación es un factor importante al que hay que atender, con la implementación del modelo de gestión.

Por lo tanto, la justificación del estudio se centra en la creación de un modelo de gestión que permita realizar una adecuada selección, capacitación del talento humano, con la finalidad elevar la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”. Por tal motivo, es importante aplicar la propuesta de la investigación, con el propósito de conseguir el desarrollo de los equipos de trabajo existentes en la organización, de igual manera se conseguirá mejorar las relaciones con nuestros socios y/o clientes, como lo indica en uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

La creación de la gestión de talento humano se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa, y se integra a otros factores a considerar, como son: capacidad de los empleados, habilidades, conocimientos, actitudes, y aptitudes, que influyen en cuestiones de comunicación, conflicto entre grupos, estilos de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la organización.

Al respecto, existen diversos estudios que tratan sobre este tema, los cuales son de utilidad para construir un modelo genérico de gestión de talento. Así mismo, en la ciudad de Ambato, existen cooperativas que enfocan la creación de un modelo de gestión de talento humano, pues el sector cooperativo necesita gestionar de manera efectiva la captación y el desarrollo de sus trabajadores, así como de contar con herramientas integrales que ayuden a conocer el nivel intelectual de su personal técnico, basado en las competencias de los empleados en los diferentes puestos de la organización (Calle, 2014).

Con relación al problema científico planteado, se necesitan cumplir los objetivos de investigación siguientes:

Objetivo General.-

Validar un modelo de gestión de talento humano para mejorar los procesos internos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Objetivos Específicos.-

1. Fundamentar teóricamente la gestión del talento humano en cada una de las áreas.
2. Determinar la situación actual de la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.
3. Elaborar las técnicas y herramientas necesarias para la creación de la propuesta.
4. Diseñar un modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Origen y evolución del talento humano

Los enfoques sobre la evolución de la gestión del talento humano y las necesidades de cambio son variados, por mucho tiempo, la gestión del talento humano tuvo una significativa polémica para la fuerza laboral de las organizaciones. Pero a medida que ha cambiado la mentalidad de los colaboradores, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración, hoy en día se reconoce la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones, la gestión del conocimiento evoluciona en cada época Camisón et al (2015).

Sin embargo, los primeros indicios conocidos de la administración se dieron en Sumeria donde aparecen primeros escritos, hechos por sacerdotes para contabilizar los tributos ya que no confiaban en su memoria, luego salto a Babilonia y después a China que fue un gran conjunto, y fue ahí donde con la esclavitud se empieza a notar el talento humano y famoso manutención, pues antes se amarraba un gran grupo de personas con intercambios importantes para ellos, fueron cambiando muchas cosas pero el talento humano no mucho, aparecían nuevas formas de administrar con técnicas y principios, corresponde por tanto a la cooperativa de acuerdo a los objetivos y los requerimientos del mercado y el desarrollo de las capacidades internas, a partir dela capital humano que den respuesta a los problemas identificados (Montoya, 2014).

Según (Mayo, 2012), las relaciones humanas y sus estudios se demostraron que las personas trabajan mejor cuando están bien física y mentalmente donde

se empezó a notar la alta producción, y viajando a la actualidad se ha ido controlando y mejorando el talento humano hasta el punto de que el trabajador trabaje por gusto y no por obligación.

Por consiguiente, la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros existamos, debido a la globalización en un mundo competitivo. Es importante enfatizar que el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente mediante una adecuada aplicación de la herramienta de la motivación

El Talento Humano, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin él, sería imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso. La clave para obtener el éxito de la cooperativa está en saber administrar la dosis de motivación, basada en un fuerte compromiso y pertenencia en pro de las metas de la organización, en tal sentido: “El gran secreto del éxito es estar preparado cuando llega la oportunidad” (Betiana, 2017).

Por lo tanto el objetivo de esta investigación es demostrar la interrelación entre gestión de talento humano y los diferentes subsistemas que son parte de la gestión, buscando personal comprometido, que conduce a una serie de ventajas de rendimiento para la cooperativa, reconocer los méritos de los colaboradores, es tan importante como desarrollar sus habilidades, con procesos de capacitación y evaluación para mejorar la retención del empleado e impulsar su compromiso con la cooperativa (Macias & Aguilera, 2012).

Por lo indicado el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita potenciar al trabajo, respaldado de su talento y apoyado en los procesos

del modelo, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral, siendo el objetivo de la cooperativa potenciar el desempeño del trabajador y que su acción tenga efectos productivos con trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo.

El promover la capacitación, estimula lo esencial que es la motivación puesto que “se sienten parte de”, se sienten atendidos y considerados, mientras que en el pasado era un departamento que generalmente estaban representados por una sola persona y por ende no tenían nombre propio (Pérez, 2014).

La diferenciación se evidencia por simple comparación, pero realmente implica una profunda transformación. De esto se deduce que las personas que forman parte del TH asumen muchas más funciones ya no solo de ser operacionales sino convertirse en socios estratégicos.

Tabla 1. Lenguaje de punto de partida y llegada

Punto de partida	Punto de llegada
Operacional	Estratégico
Vigilancia y control	Sociedad y compromiso
Corto plazo e inmediatismo	Largo plazo
Administrativo	Enfoque en el negocio
Enfoque en la función	Proactivo y preventivo
Reactivo y solucionador de problemas	Consultivo
Enfoque en la actividad y en los medios	Enfoque en resultado y fines

Fuente: elaboración propia a partir de (Chinchilla, 2017).

Como se observa en la tabla N° 1, se concluye que ha ocurrido una progresión significativa en la perspectiva del hombre, partiendo en la motivación al Talento Humano, en la actualidad es el de análisis, consultivo entre los miembros de una determinada área y sacar los mejores criterios y lograr los resultados deseados.

Recursos Humanos

Según la investigación: El área Recursos Humanos (RRHH), de una organización está integrada por personas, que participan en las actividades productivas de bienes y servicios, los responsables de recursos humanos y gestión de talentos deben atraer, retener y gestionar el mejor talento para la organización Delgado, J. (2016).

Es decir las personas de una organización son los responsables del éxito, y a su vez la demanda de estos recursos humanos puede generar el desempleo o emigración a otras regiones del país o al exterior.

Talento Humano

Según Silva (2017) el Talento Humano (TH), es la capacidad para desenvolverse ante determinada ocupación sin que interfieran estereotipos por género, etnia o discapacidad, generando así valor agregado a la organización donde se encuentren e incidiendo de manera directa en el logro de los objetivos. Además, involucra la interacción de las habilidades del ser humano, sus características innatas que garantiza su participación y bienestar cuando se insertan a un contexto laboral.

Cada persona tiene un talento determinado el cual debe ser explotado y mantenerlo en la organización con un buen trato, salario y con actualización de conocimientos.

Atributos de Talento Humano

Tabla 2. Atributos de talento humano según (Restrepo, 2015)

Atributos	Acción	¿Por qué?
<p>Honestidad: actuar de acuerdo con lo que se piensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar que las pruebas psicotécnicas que se utilizan son autorizadas y estandarizadas para la población a la cual se le van a aplicar. ✓ Pagar los derechos de autor que corresponden por el uso de las pruebas. ✓ Generar un protocolo de selección que indique todos los pasos del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar certeza de confiabilidad de las pruebas utilizadas. ✓ Se debe cumplir con una obligación legal que corresponde al pago de derechos de autor. ✓ Se le debe enviar un mensaje correcto al equipo de trabajo de la organización sobre las actuaciones de Gestión Humana. ✓ Un proceso claramente definido y compartido con los clientes internos permite el blindaje frente a intereses particulares.
<p>Equidad: asignación de oportunidades para generar igualdad en el acceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidades de acceso y criterios ajustados a las posibilidades de cada candidato. ✓ Los participantes que han sido evaluados en profundidad reciben retroalimentación sobre los resultados del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ofrece a la organización la trazabilidad sobre el proceso en todas sus etapas, así como el estatus de las candidatas en cada etapa y cómo se llevó a cabo la toma de decisión

		para la definición del proceso de selección.
Transparencia: cualidad de ser claro y evidente	✓ Documentar cada etapa del proceso de selección	✓ Se ofrece a la organización la trazabilidad sobre el proceso en todas sus etapas, así como el estatus de los candidatos en cada etapa y como se llevó a cabo la toma de decisión para la definición del proceso de selección
Grandeza: cualidad que permite ser admirable por acciones y gestos humanistas.	✓ Ofrece retroalimentación y orientación a los participantes no seleccionados sobre los resultados de algunas de sus evaluaciones con el objetivo de contribuir con su desarrollo profesional (brechas halladas). ✓ Orientar a los participantes sobre cómo mejorar en futuros procesos de selección	✓ La empresa que hace el proceso de selección puede fortalecer a los participantes no ganadores, para ayudarlos en su construcción de futuro, y a la vez contribuye con la sociedad a través de mejores individuos. ✓ Muchas personas no logran conseguir un empleo por fallas que enmascaran su verdadero potencial.

Fuente: elaboración propia a partir de (Restrepo, 2015).

En la tabla N°2 se plantean las experiencias del departamento de talento humano para una efectiva selección, aplicando procesos claramente definidos, con el fin de reclutar personal idóneo.

Principios del Talento Humano

✓ **Aprendizaje:** ganar conocimiento a través de la experiencia diaria. El personal de la organización debe estar en mejoramiento continuo, capacitándose constantemente para así poder servir al cliente desde todos los niveles (Caamaño, 2017).

✓ **Coherencia:** seguir siempre los lineamientos de la organización desde la alta dirección y aplicarlos en todas las áreas especialmente en las de servicio. La coherencia genera credibilidad y reconocimiento (Miguel, 2015).

✓ **Compromiso:** poner en marcha la tarea que se le encomienda a cada miembro de la organización pero especialmente a aquellos de cara al cliente demostrando su sentido de pertenencia con la misma, es decir compromiso constante para el mejoramiento del servicio (Castillo, 2016).

✓ **Confianza:** tener en cuenta las opiniones e ideas del personal así como valorar su trabajo diario. Interpretar a los clientes y demostrarles que se puede creer en la organización generando tranquilidad (Giró, 2016).

✓ **Disciplina:** enfocar los esfuerzos para alcanzar los objetivos propios y de la organización. La disciplina para el servicio consiste en cumplir las obligaciones en el momento adecuado generando credibilidad ante los clientes. La disciplina corrige, moldea, da fortaleza y perfecciona, forma buenos hábitos y establece una serie de reglas personales que permite hacer un poco más de lo esperado (Macias, 2015).

✓ **Equidad:** tratar con igualdad a todos los miembros de la organización y al cliente independiente de la clase social, raza, religión o status político (Olvera, 2015).

✓ **Flexibilidad:** adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Un buen servicio se aprecia cuando se satisface la necesidad del cliente sin vulnerar los

principios y normas de la organización. Es importante saber adaptarse a las circunstancias e interpretar lo que el cliente desea (Valenzuela, 2015).

✓ **Honestidad:** construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto por los demás. El servicio se da de manera natural, es decir para las personas enfocadas en el servicio es fundamental dar la información que el cliente necesita de forma clara y precisa, cumplir las promesas y hablar con la verdad (Santín, 2015).

✓ **Libertad:** poder obrar según su voluntad sin irrespetar los principios y valores organizacionales. Es común en muchas organizaciones no dar las respuestas esperadas por los clientes debido a la inflexibilidad y a las políticas implementadas, sin embargo en ocasiones es necesario “salirse del libreto” y darle al cliente lo que el espera sin vulnerar los principios de la organización (Spinoza, 2016).

✓ **Liderazgo:** influir positivamente en las personas a cargo. Un líder para el Servicio no se considera a sí mismo por encima de aquellos que lidera. El líder para el servicio es un formador de equipos, recurre a las fortalezas de sus miembros y lidera dejando que cada quien haga lo que hace bien (Sosa, 2016).

✓ **Pasión:** trabajar con una actitud positiva procurando el bien común. Esto se replica en toda la organización y motiva a hacer las cosas mejor y en beneficio del cliente (Urbina, 2012).

✓ **Reconocimiento:** valorar los logros personales y empresariales de los miembros de la organización. Para los miembros de la empresa que trabajan enfocados en el servicio, el reconocimiento es una motivación para seguir trabajando y haciendo las cosas bien para los clientes (Sabater, 2015).

✓ **Respeto:** aceptar al otro valorando sus virtudes y aceptando sus diferencias comprendiendo sus necesidades, sentimientos, opiniones y emociones. Se trata de valorar a la persona con que se interactúa y ser cortés y receptivo (García, 2017).

✓ **Responsabilidad:** cumplir los compromisos y asumir las consecuencias de las acciones realizadas. La responsabilidad de prestar el mejor servicio está en cada uno de los miembros de la organización y en responder a la misma en mayor medida a la esperada. Esto hace del servicio algo memorable (Ramos, 2015).

✓ **Trabajo en equipo:** poner a disposición de la organización las competencias de cada colaborador en función del cumplimiento de una meta común. El trabajo en equipo en áreas de servicio requiere de una integración armónica de funciones y requiere que las sean capaces de gestionar bien el tiempo, con responsabilidad y compromiso. Es necesario además, contar con personal con facilidad para la comunicación y para las relaciones interpersonales (Soto, 2018).

✓ **Transparencia:** actuar con rectitud y sin segundas intenciones. No solo para ofrecer un buen servicio sino para ser un mejor ser humano (Perramon, 2013).

Estos principios permiten establecer unas normas de conducta del talento humano que garantizan satisfacción en el trabajo, condiciones favorables, compatibilidad con el personal y compromiso organizacional lo que conduce inevitablemente a reconocer al talento humano como el factor clave del servicio.

Los principios mencionados deben ser socializados y aplicar diariamente en el trabajo por todo el personal de la organización, con el fin de mantener la imagen personal de la COAC.

Diferencia de Recursos Humanos y Talento Humano

Los empleados, trabajadores y colaboradores son los Recursos Humanos, mientras el talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, la capacidad de la organización debe atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual (Marín, 2015).

Las personas son consideradas en la antigua administración como recursos humanos (RH), sustituyéndola en la actualidad, con un nuevo enfoque de talento

humano (TH), a las personas ya no se las considera como un recurso organizacional sino pasan a ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones propias (Pinilla, 2018).

Si bien se centra en la persona responde a la organización puesto que si partimos de la motivación, este será el movilizador que permitirá el logro de objetivos en beneficio de la cooperativa.

Tabla 3. Diferencia existente entre RH y TH:

Recursos Humanos	Talento Humano
Estabilidad, permisibilidad	Mejoramiento continuo y cambio
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de arriba hacia abajo	<i>Empowerment</i> y liderazgo grupal
Rigidez organizacional	Organización virtual y con flexibilidad permanente
Control mediante normas y jerarquías	Control por medio de visión y valores
Información secreta	Información compartida
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certeza	Tolerancia frente a la ambigüedad
Reactivo y enemigo del riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientado hacia el progreso	Orientado hacia los resultados
Autonomía e independencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración grupal
Enfocado en la organización entera	Enfoque en el ambiente

Fuente: elaboración propia a partir de (Pérez, 2014).

En la tabla N°. 3 podemos evidenciar cómo evolucionan los recursos humanos hasta la actualidad, siendo una transformación que permite diferenciar el recurso con talento, el cual se estudia a profundidad en beneficio de las organizaciones.

El Talento Humano como modelo de desarrollo económico

Según la literatura consultada en la actualidad se reconoce que es rentable para las organizaciones y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación del talento humano es fundamental para despliegue económico de países:

Por su parte, Linares et al (2013), el desarrollo organizacional busca lograr el cambio planeado, conforme las necesidades, exigencias, o demandas de la misma organización, con las relaciones exitosas de conducción a los equipos de trabajo, concentrado en el lado humano, la disciplina del trabajo en equipo precisa de dominar la práctica del dialogo y la discusión, afrontar las fuerzas que se oponen al dialogo y a la discusión, se plantea tres dimensiones del aprendizaje en equipo para la gestión del desarrollo organizacional:

- 1.- Pensar en problemas complejos,
- 2.- Acción innovadora y coordinada,
- 3.- Papel de los miembros del equipo en otros equipos.

Gestión de Talento Humano

La Gestión de Talento Humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, con el fin de atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, para la obtención de mejores resultados con los colaboradores de la organización. El talento humano se mide mediante le desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo (Prieto, 2013).

De lo indicado el mejoramiento continuo del personal permite lograr eficacia y eficiencia de los colaboradores, así como un clima laboral satisfactorio.

Gestión del Talento Humano en el Ecuador

La evolución de la gestión de Talento Humano, ha venido fortaleciendo, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. Cuando se da el cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones debemos relacionarlo con la gestión del negocio y la relación empleador-empleado (Ruiz, 2018).

A partir de la década de 1990, surgen nuevos conceptos de liderazgo y *management* con criterios de inclusión, participación, reconocimiento, equipos de trabajo, identificación de altos potenciales y herramientas para el desarrollo de personas, promoviendo cambios relevantes en las áreas de recursos humanos que fueron introduciendo su enfoque en la etapa de atracción, retención y desarrollo de talentos, entregado a los colaboradores herramientas para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, para el logro de objetivos de la organización, su misión y visión estratégica (Bonilla, 2018).

Actualmente la gestión humana está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor. La cultura de alto desempeño atrae, retiene y compromete a sus colaboradores, por ello la gestión de personas es esencial para el éxito de una organización, es la creadora de valor a través de la gente que contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad (Ramírez, 2013).

Rol de la empresa: Realizar un proceso de selección adecuado donde se explique con claridad su rol y lo que se espera de un ejecutivo o colaborador dentro de su área y en la organización (Rodríguez, 2014).

Rol del colaborador: Debe tener mucha autogestión, comprender las metas que le asignan y pedir mucha información sobre sus áreas de interacción para fortalecer su compromiso y ejecución (Pardo, 2015).

El talento humano activo intangible de las organizaciones

Los activos intangibles son uno de los elementos de mayor importancia en las empresas. Influyen en el día a día de la empresa, en sus procesos, pero también en su valoración económica, el talento humano posee una riqueza intangible de un valor incalculable.

El Plan General de Contabilidad define a los activos intangibles como “activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica”. Es decir, a pesar de no tener un soporte material son capaces de generar valor para la organización, citan al capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social, por tal motivo relacionamos al Talento Humano con el Capital Intangible, según la literatura consultada (Tejedo, 2016) . La acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico”.

Capital intangible, está representado por el capital humano que son todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. Este capital significa mucho para los individuos ya que en parte refleja cual es el valor de cada talento, si la inversión realizada por la organización justifica el capital intelectual que posee, y cuan valioso es el talento para la organización.

El tal sentido el capital humano es una inversión con rendimientos monetarios y no monetarios, tanto desde el punto de vista individual como grupal. Si se analiza en profundidad la importancia de este capital humano, nos daremos cuenta de la relevancia que posee para la organización, pero muchas veces ese capital no lo ven como inversión sino como un gasto, ya que una de las desmotivaciones de los individuos son los bajos salarios, inexistencia de planes de carrera, y los programas de seguridad en general, los cuales no cubren las expectativas de un talento cuyo capital intelectual supera en algunos casos las exigencias de la misma organización (Reina, 2015).

El otro elemento del talento humano o capital intangible es el capital social. Este lo conforman: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que la caracteriza.

El capital social es el conjunto de relaciones que establece una organización, un grupo o una red de personas la cual permite movilizar o acceder a los distintos recursos tanto materiales como inmateriales considerados disponibles y factibles por esos mismos sujetos.

El capital social en las organizaciones, alude a un potencial y capacidad que se desea para la organización en cuanto a sus dimensiones humana y cultural, en estas incluye lo siguiente: compromiso de los integrantes con los proyectos compartidos; capacidad de colaborar y trabajar en equipo; ambiente de confianza en los comportamientos; clima de estabilidad en el empleo; respeto a los principios y valores éticos; satisfacción de las necesidades de orden afectivo; equidad en las políticas de retribución del trabajo; relaciones democráticas y grupales; acceso a la educación; desarrollo personal, y transparencia en las comunicaciones (Guevara, 2015).

La clave del crecimiento en las organizaciones no está en reducir el costo de las transacciones empresariales, sino en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Estos aspectos refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que otorga valor a la organización.

Una de las desmotivaciones de los individuos son los bajos salarios, inexistencia de planes de carrera, y los programas de seguridad en general, los cuales no cubren las expectativas de un talento cuyo capital intelectual supera en algunos casos las exigencias de la misma organización (Romero, 2014).

¿Cómo pueden ayudar los activos intangibles a la cooperativa?

Dada la variedad de activos intangibles y las incidencias por las que pueden pasar, son muchas las vías por las que los activos intangibles pueden ayudar a la

mejora de la cooperativa, en cuanto a mejorar la capacidad, para incrementar los servicios

En estos casos, la organización no se desprende del control del activo intangible, sino que, a través de su consentimiento, permite su uso por terceras personas a cambio de una compensación económica, que son de su propiedad o permanecen bajo su control. Aunque no medie una contraprestación, si puede la cooperativa obtener un retorno de la cesión gratuita del uso de activos (Camisón, 2016).

El Talento Humano posee una riqueza intangible de un valor incalculable que ni lo psicólogos utilizando los más avanzados test podrán determinar con exactitud. ¿Cuál es capital intangible de un individuo (Moreno, 2012), en tal sentido citan, capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que contribuyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano, y capital social, por tal motivo relacionamos al talento humano con el capital intangible

El capital humano, son todos los activos en los cuales la cooperativa invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. La inversión realizada por la cooperativa justifica el capital intelectual que posee, y cuan valioso es el talento para la organización, pueden surgir desmotivaciones en los individuos en lo referente a bajos salarios, inexistencia de planes de carrera, y programas de seguridad en general (Sánchez, 2017).

A su vez, el capital social, en su campo no tiene una definición consensualmente aceptada, por lo tanto urge la necesidad de buscar la mejor manera de que el talento humano haga un mejor uso de las posibilidades que se les ofrecen dentro y fuera de las organizaciones.

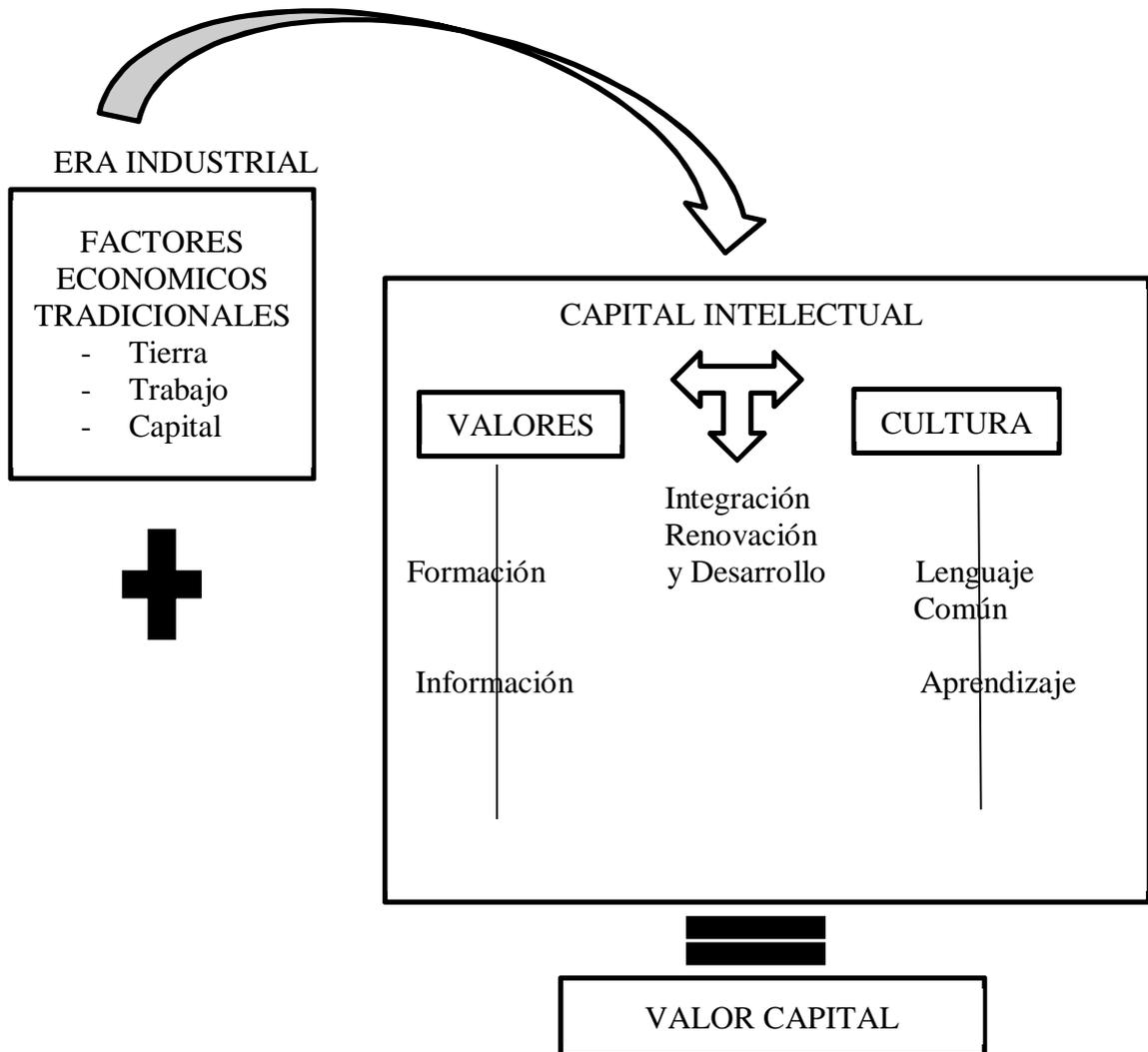
A los talentos puede exigir su fortalecimiento y desarrollo como parte de su propiedad intelectual, representado así el capital intelectual de cada individuo en la cooperativa, destacando dos aspectos: Capacitación del individuo y sus deseos de superación para ser más competentes; y la disposición de la organización de planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de objetivos y metas de la cooperativa. En consecuencia debe invertir

capital financiero, a fin de que el talento humano responda a las exigencias de las mismas (Sánchez, 2015).

Una vez sintetizado la importancia de lo intangible, es imperativo analizar que están basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento, cuando se refiere a los activos intangibles hablamos de los recursos que pertenecen a la organización, pero que no están representados en los esquemas contables, la gestión del conocimiento, por tanto la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización, están relacionados con la captación, estructuración y trasmisión del conocimiento (Ramos, 2012).

El capital intelectual o intangible constituye un generador de valor invisible de la organización; es misión del empresario poder reconocer y desarrollar tales activos, pues los entes dedicados a medir el valor empresarial, se basan específicamente en el capital intelectual para tomar decisiones en torno al mercado

Esquema 2. Transición de la era industrial a la era de la información



Fuente: elaboración propia a partir de (Hernando, 2014).

En el esquema N°2 muestra que el capital intelectual lleva consigo los valores humanos, la cultura, el conocimiento todo aquello con la formación adecuada para lograr el valor capital que es el objetivo.

Normativa

En lo referente a normativa, se ha trabajado en una propuesta que permita una hoja de ruta clara para el fortalecimiento del sector en base a 4 objetivos: el fortalecimiento patrimonial de las cooperativas, el incremento de la gestión integral de riesgo, la gestión de riesgo de crédito y los cumplimientos de solvencia.

La necesidad de una integración tecnológica creando redes, entidades de servicios auxiliares y canales no tradicionales, la creación de nuevos productos financieros que satisfagan las necesidades de los socios. Finalmente, urge la conveniencia, por parte del Estado, de adaptar el dinero electrónico a la estructura de las cooperativas financieras (SEPS, 2017). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 4. Distribución de las cooperativas de ahorro y crédito por segmento

Segmento	Número de cooperativas	Cantidad de Activos
1	26	Mayor a 80.000.000,00
2	35	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	86	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	185	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	456	Hasta 1.000.000,00 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Elaboración propia a partir de la SEPS 2015.

La investigación en este primer capítulo es analizar sobre la importancia de impulsar al talento humano en la cooperativa y evitar que los empleados tengan miedo a mostrar sus opiniones y puntos débiles, reconociendo las imperfecciones del ser humano, clasificando a los empleados en función de lo que aportan a la cooperativa y con una estrategia sencilla a seguir en cada caso, para evaluar capacidades y diseñar planes de mejora y posteriormente analizar la evolución del mismo en el entorno de la cooperativa.

Es interesante analizar como a través de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades y tareas donde se evidencia la participación de grupos de personas, los cuales solicitaron organizarse para llevar a cabo un trabajo y así satisfacer las necesidades de la comunidad.

Sin embargo, se considera que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual

mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera (Paredes, 2015).

A raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación patrono - trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron Secretarías de Bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época (Cristancho, 2015).

Posteriormente se introduce la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos, se visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, Talento Humano debe simpatizar no solamente por mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino adicionalmente plantear objetivos que permitieran generar en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejando la mejora de la productividad (Cruz, 2014).

Según la literatura consultada (Garbanzo, 2016). A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería, esto conllevó a que esta dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural, que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral.

Por tal motivo llevó a que se denominará Gerencia del Talento Humano, que adicional a las actividades de administración de personal, ha asumido un rol estratégico donde debe direccionar personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la cooperativa, es importante resaltar

que las organizaciones buscan colaboradores, personas centradas en ética, principios y valores guías con competencias a nivel del saber, el hacer, el ser y el comunicar de manera integral alineados con los objetivos de la cooperativa.

Así mismo, es fundamental tener una ventaja competitiva sostenible, un ambiente laboral basado en el respeto, trabajo en equipo y compromiso de los colaboradores. Aquí, la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, su innovación, productividad y calidad son el ciclo vital de esta importante labor como socio estratégico, generando de esta forma políticas, prácticas en recursos humanos, dirección de personas logrando un adecuado desempeño organizacional, bienestar, satisfacción de los empleados que consolidan el sentido de pertenencia (Naranjo, 2015).

Dentro de esta investigación y los resultados obtenidos pueden aportar en la gestión del desempeño que deben asumir las áreas de Talento Humano, proporcionando cada vez más valor, es decir, que se convierta en un recurso único de replicar y sustituir, respondiendo a las variables externas que el mercado y la globalización, puede exigir haciéndolo mejor que la competencia (Urrego, 2016).

La gestión del talento humano, en la época actual del conocimiento surgen los equipos de gestión de talentos, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización (Cuesta, 2016).

A las personas ahora se les considera incorporados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativa.

En la era del conocimiento, batallar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un reto y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. La ARH deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano, deja de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora (Montoya, 2016).

Los desafíos del tercer milenio

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: La globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

En sus comienzos surgió como mediadora entre los conflictos organizacionales y de los empleados, en la actualidad la gestión necesita de profesionales capacitados para atender las necesidades de los empleados, por tanto es indispensable que el departamento de talento humano maneje las cuestiones referidas al personal en vista que la mayoría carecen de una, en este contexto, la gestión de talento humano requiere especial atención en el factor humano que se convierte en parte trascendental para conseguir el posicionamiento competitivo de una organización (Carmona, 2015).

Estrategias de Sostenibilidad de Gestión del Talento humano

Según (Álamo, 2016), después de analizar los aspectos básicos que afectan la gestión del talento humano, se plantea las estrategias que pueden llegar a convertirse en ventajas competitivas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

✓ Contratar a las personas más estudiadas no significa contratar a la mejor persona para desempeñar un cargo, es necesario tener claros los aspectos determinantes del cargo para establecer el perfil personal y profesional adecuado.

De igual forma, es importante que las personas a contratar se vean reflejados con la cultura y los objetivos organizacionales.

- ✓ Se debe comunicar a los candidatos las funciones pertinentes del cargo a desempeñar, remuneración, pagos legales y extralegales, pagos variables, beneficios, oportunidades de crecimiento profesional en la organización.

- ✓ Se debe capacitar a los colaboradores sobre la misión, visión, valores, principios, objetivos y cultura organizacional, para que tengan claro “hacia dónde se dirige la organización”.

- ✓ La remuneración que se paga por determinada labor no solo debe ser la adecuada según la organización, también se debe tener en cuenta la opinión de los trabajadores. Sentir que una labor no es debidamente retribuida genera insatisfacción, pérdida de motivación y puede llegar a afectar tanto la productividad de un trabajador como la de toda un área.

- ✓ Garantizar los pagos legales y ofrecer pagos extralegales fijos y variables según la productividad o rendimientos anuales para motivar al mejoramiento del desempeño. Análisis de la gestión del Talento Humano como ventaja competitiva sostenible en una organización.

- ✓ La independencia en la toma de decisiones. Tener en cuenta el criterio de los trabajadores como un apoyo importante para el cumplimiento del objetivo organizacional, motiva e incentiva el aumento de su productividad.

- ✓ Fomentar políticas de retención del talento humano como primas extralegales por antigüedad, aumento anual del salario más elevado, beneficios y reconocimientos por su compromiso.

Gestión social del talento humano e inclusión social

La gestión del talento humano, parte del concepto de que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción. Son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte; seres insertos en una cultura organizacional de la cual forman parte y en ella se dimensionan: la filosofía, los valores, las pautas de acción y relación organizacional; es por ello importante la vida laboral y social (Pardo, 2013).

Es importante tener en cuenta que los talentos, en su condición de seres humanos, son personas con discrecionalidad y capacidad de tomar decisiones en pro de sí mismos, de sus compañeros, de su familia y desde luego de la entidad. Ahora bien, es importante destacar que a la organización le corresponde ser capaz de proporcionar más y mejores condiciones para el propio desarrollo del talento humano, por tal razón le compete brindarle óptimas condiciones laborales; en este sentido, la entidad debe garantizar que los espacios y los ambientes de trabajo sean excelentes pues ello emitirá, de un lado, plena satisfacción del trabajador en su medio laboral y, de otro, óptimas posibilidades de calidad organizacional; por ende, la relación que debe establecer la empresa entre el talento humano y la entidad, debe ser de mutua responsabilidad y compromiso para lograr la proyección de las dos partes (Plan nacional de desarrollo 2017-2021 “toda una vida”).

La gestión social del talento humano propende por posibilitarle al individuo reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo, en forma auténtica; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asociar con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. Todo individuo necesita de su entorno y de otras personas para crecer y desarrollar, esta relación cuando es consciente, le permite avanzar en forma armónica y constructiva en el conocimiento de sus capacidades, talentos, en la búsqueda del sentido y significado de su propia existencia, a fin de encontrar respuestas al por qué y al para qué de su actuar cotidiano (Duque, 2014).

CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

Descriptivo con enfoque aplicativo, que facilitará la comprensión de los criterios y elementos involucrados para la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano, es decir partiendo del diagnóstico situacional en que se encuentra la institución, qué actividades se realizan, cómo se está realizando, con el fin aplicar las técnicas necesarias para mejorar (Gómez, 2016).

El método

Es de carácter lógico inductivo, en vista que se obtuvo información del personal de la COAC para luego ser aplicados.

La propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, se determina en base al análisis de desempeño de los empleados en los diferentes puestos de trabajo con el fin de mejorar las funciones en cada una de las actividades.

Descriptivo – sintético: Mediante la observación de fenómenos y casos, realizar una interpretación, reunión racional de los hechos caso de investigación (Rodríguez, 2017).

Población y muestra

En la investigación se utilizó el total del universo, compuesto por cincuenta colaboradores de la COAC que se desglosan a continuación:

Tabla 5. Descripción de población y muestra

	Descripción del Puesto	Género	
		M	F
1	Jefes de Agencias	4	
2	Jefe de Cobranza	1	
3	Jefe de Créditos	1	
4	Jefa de Inversiones		1
5	Jefe de Control Interno	1	
6	Oficial de Cumplimiento		1
7	Jefe de T.I.	1	
8	Jefa de Contabilidad		1
9	Jefa de Archivo		1
10	Secretarias de Información		5
11	Cajeras		6
12	Tesorería		1
13	Aux. Créditos		3
14	Aux. Cobranza	1	1
15	Aux. Contabilidad		1
16	Asesores de Créditos	13	1
17	Secretaria de Gerencia		1
18	Asesores Jurídicos	3	2
	Total	25	25

Fuente: Elaboración propia

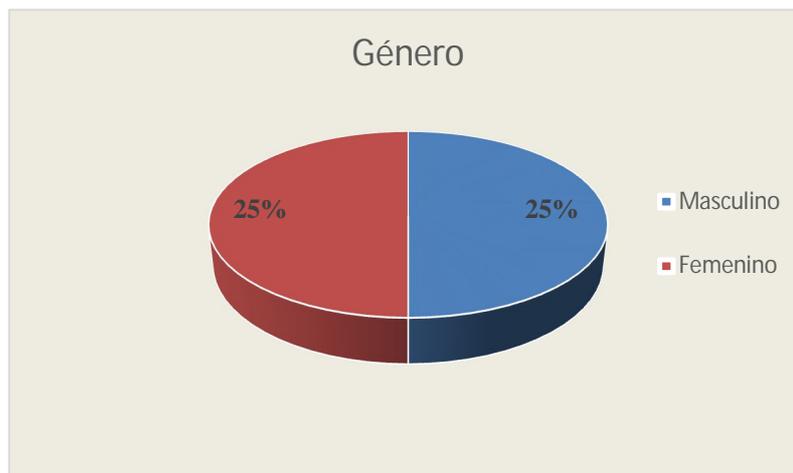


Gráfico 1. Población de la muestra, masculino y femenino

Fuente: Elaboración propia

Para el presente estudio se toman en cuenta todos los elementos de la población, es decir 50 unidades muestrales, ya que la población no supera los 90 elementos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se complementa con una entrevista al señor gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País” y jefe de talento humano de la Cooperativa “San José” de la ciudad de Guaranda, se amplía con la observación directa de los hechos y el nivel de estudio de los colaboradores mediante un cuestionario.

En la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos.

Observación directa

Consiste en observar directamente el objeto de estudio, sin alterar el ambiente en el que se desenvuelven, para poder obtener datos específico caso contrario no serán válidos (Contreras, 2015).

Para recopilar datos con el personal que labora en la COAC, se tomó nota de las actuaciones de las personas que laboran en diferentes áreas como por ejemplo la actitud de los jefes departamentales, sus funciones.

Se observa el desempeño de los trabajadores dentro de la Cooperativa, así como la relación para con los clientes, es decir la función que cumple la Cooperativa dentro de la sociedad.

Entrevista

Es una conversación que se da entre dos o más personas, siendo el entrevistador es el que realiza las preguntas como una técnica de recolección, siendo el entrevistador quien cumple la función de dirigir la entrevista mediante el dialogo con el entrevistado con el tema a tratar mediante preguntas (Bernilla, 2016).

Esta entrevista está dirigida a dos personas estratégicas de la cooperativa, al señor gerente y presidente del consejo de vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, para conocer su criterio sobre el desempeño laboral y el servicio al cliente.

La Encuesta

Mediante la encuesta se recopila cuantiosa información, de ello se alimenta la COAC de acuerdo a sus necesidades, siendo indispensable mejorar nuestros servicios de acuerdo al avance tecnológico y científico (Escamilla, 2018)

Para obtener la información, se empleó como instrumento para conseguir datos, un cuestionario tipo encuesta, diseñados con una serie de preguntas abiertas, dirigido a todo el personal de la Cooperativa, con las que se obtuvieron respuestas objetivas relacionadas con el tema central de la investigación.

Instrumento de recolección de datos

Se procede a establecer la confiabilidad del cuestionario de la encuesta a aplicarse al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, para la investigación acerca de Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Créditos “Sembrando un Nuevo País”.

El cuestionario consta de 13 preguntas, mismas que se detallan en el anexo 1, que incluyen datos generales del encuestado, (no se consideran para la validación las preguntas: denominación del puesto e instrucción de la pregunta 1).

Análisis de Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, utilizados para medir el impacto de las prácticas pre profesionales, se ha determinado aplicando la siguiente metodología:

- ✓ Prueba piloto

El análisis de confiabilidad parte de la ejecución de pruebas piloto, con el fin de analizar el comportamiento del constructo, en diferentes aspectos de los estudios a realizarse.

Se hizo una prueba piloto con 15 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

✓ Métodos de cálculo

Debido a que el instrumento de recolección de datos no tiene estructura de consistencia interna y sus preguntas son heterogéneas, se ha decidido aplicar el método de test y re test.

Se obtuvo en primera instancia un resultado total del cuestionario, sumando los valores asignados a las opciones dadas a cada pregunta; para correlacionar los totales del test y el re test.

✓ Cálculo

El cálculo se realizó aplicando el software estadístico SPSS y los resultados se muestran a continuación:

Tabla 6. Cálculo estadístico SPSS

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Valoración total del test	,184	15	,182	,904	15	,109
Valoración total del retest	,172	15	,200*	,947	15	,472

Fuente: elaboración propia

La prueba de normalidad indica que las series de datos, tanto del test como del re test son normales, por lo tanto se aplicarán modelos paramétricos de correlación. En este caso será el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 7. Prueba de normalidad test y re test

Correlaciones			
		Valoración total del test	Valoración total de retest
Valoración total del test	Correlación de Pearson	1	,966**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Valoración total del retest	Correlación de Pearson	,966**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: elaboración propia

Se ha obtenido una correlación significativa al 1%, de magnitud 0,966. Esto indica una correlación muy fuerte entre los resultados del test y el re test, es decir, el constructo es confiable para su aplicación en campo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Esta investigación se realizó con el objetivo de establecer cómo se aplica el modelo de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, para lo cual se aplicaron los cuestionarios tipo encuesta, debidamente estructurados y diseñados para todo el personal.

Los resultados obtenidos de esta encuesta se demuestran a continuación

1.- Indique cuál es su puesto de trabajo, su género, edad e instrucción

Tabla 8. Colaboradores según género

N°.		Opciones	Frecuencia
1.2	Género	Masculino	18
		Femenino	32
TOTAL			50

Fuente: elaboración propia.

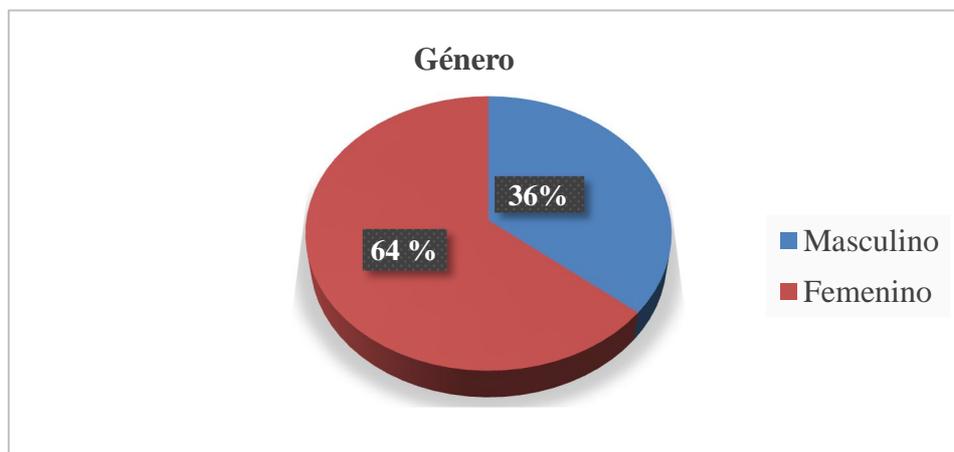


Gráfico 2. Puesto de trabajo según género, edad e instrucción

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

En la pregunta 1 se puede notar que el 64% de los colaboradores de la institución son de sexo femenino, es decir en su mayoría y el 36% masculino, cabe indicar que determinadas personas femeninas ocupan el puesto de jefas departamentales, cabe indicar para este análisis y presentación no se toma en cuenta la edad y nivel de instrucción.

2.- ¿Cuántos años labora en la Cooperativa?

Tabla 9. Tiempo de trabajo en la cooperativa

N°.	Opciones	Frecuencia
2.1	Menos de un año	19
2.2	De 1 año a 3 años	26
2.3	De 4 a 6 años	5
2.4	Más de 6 años	
TOTAL		50

Fuente: elaboración propia.

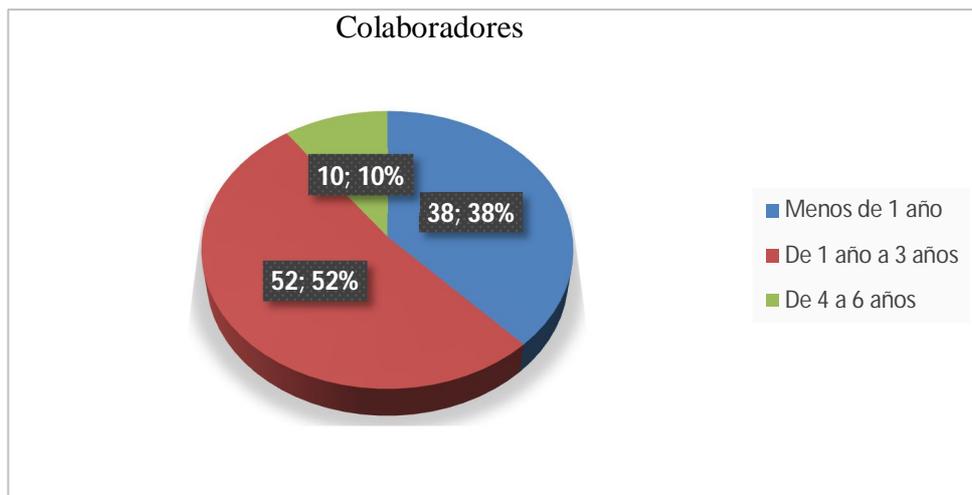


Gráfico 3. Tiempo que laboran

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

De los colaboradores en la gráfica se determina que el 52% están entre 1 año a 3 años, el 10% de 4 a 6 años, por tanto no existe colaborador que supere los 6 años, es decir existe abandono de puestos por diferentes motivos ya sea por despido o por renuncia voluntaria por desacuerdo laborales como el horario, salario, otros, misma que debe ser analizado por la coac cabe indicar que ya tiene 10 años de servicio en el mercado.

3.- ¿Están definidas con exactitud sus funciones en la Cooperativa?

Tabla 10. Funciones en la cooperativa

N°.	Opciones	Frecuencia
3.1	Definidos	32
3.2	Parcialmente definidos	16
3.3	No definidos	2
TOTAL		50

Fuente: elaboración propia.

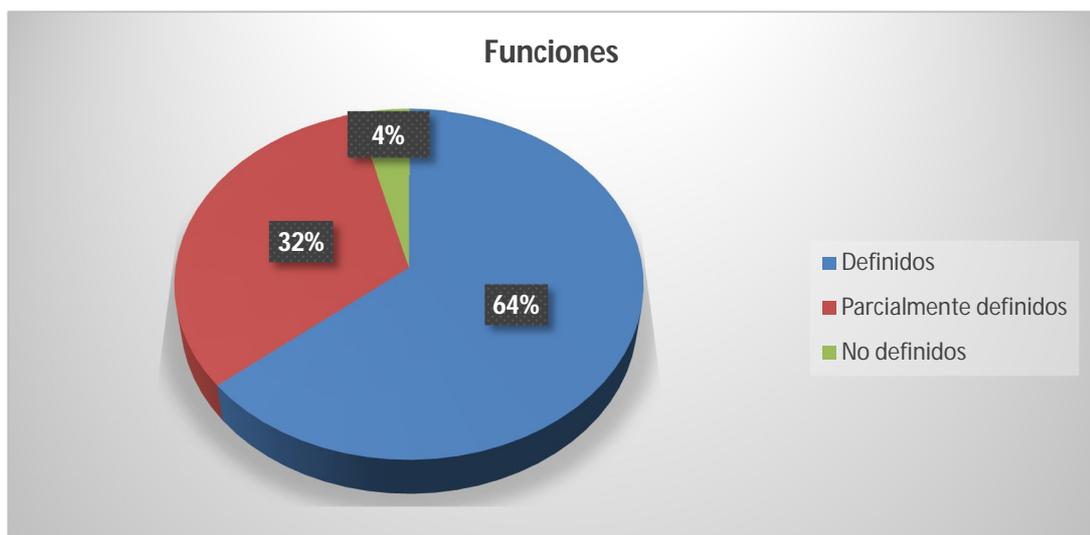


Gráfico 4. Funciones del personal

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

Las funciones en la coac están definidas con 64%, parcialmente definidos el 32%, se concluye que los colaboradores tienen claro las funciones a realizar en cada uno de sus puestos pero no lo aplican por el temor a ser despedidos o simplemente no lo dejan aplicar, es recomendable aplicar las funciones correctamente para el logro de los objetivos establecidos.

4.- ¿Recibe capacitación anual a cerca de su puesto de trabajo?

Tabla 11. Frecuencia de capacitaciones

N°.	Opciones	Frecuencia
4.1	Siempre	17
4.2	Casi siempre	12
4.3	Algunas veces	5
4.4	Muy pocas veces	9
4.5	Nunca	7
TOTAL		50

Fuente: elaboración propia.

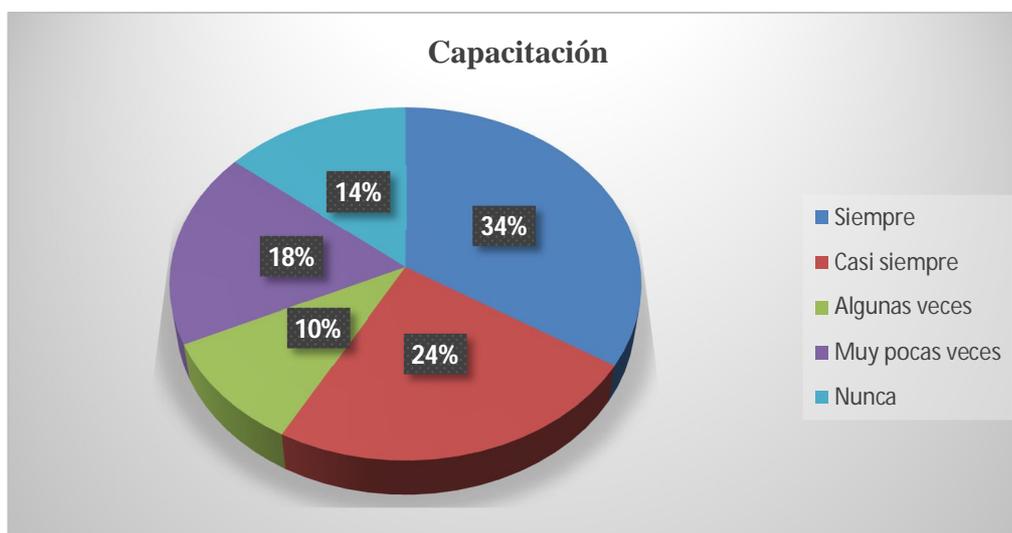


Gráfico 5. Capacitación del personal

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

Del análisis de capacitación hacia los colaboradores, se determina que no existe una adecuada planificación para cada una de las áreas, existe el 14% que no reciben ningún tipo de capacitación, misma que debe ser analizada y tomar los correctivos necesarios, las capacitaciones deben ser permanentes y deben planificarlos por áreas.

5. ¿Para su ingreso a la cooperativa como se realizó el proceso?

Tabla 12. Proceso de ingreso a la cooperativa

N°.	Opciones	Frecuencia
5.1	Anuncio por la prensa	8
5.2	Bolsa de empleo	
5.3	Recomendado por otra persona	8
5.4	Contrato directo con gerencia	34
TOTAL		50

Fuente: Elaboración propia

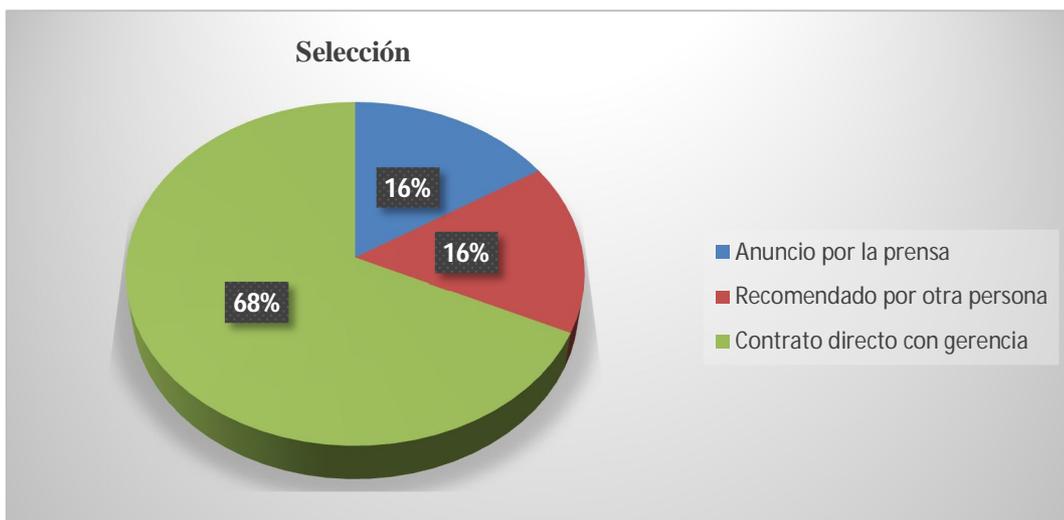


Gráfico 6. Proceso de ingreso

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las personas que laboran en la coac según este análisis ingresaron buscando una oportunidad o por comentarios que tal vez la coac necesita personal, cabe indicar que la mayoría de las personas ingresan con contrato y/o recomendación directa del señor gerente, sin seguir los lineamiento necesarios para la selección de una persona y llenar la vacante existente.

6. ¿Qué etapas del proceso de selección cumplió Ud.?

Tabla 13. Etapas de selección

N°.	Opciones	Frecuencia
6.1	Solicitud de empleo	21
6.2	Entrevista inicial de selección	21
6.3	Pruebas y test de selección	7
6.4	Entrevista	38
6.5	Examen médico	17
6.6	Análisis y decisión final	23
6.7	Firma del contrato	33
TOTAL		

Fuente: Elaboración propia

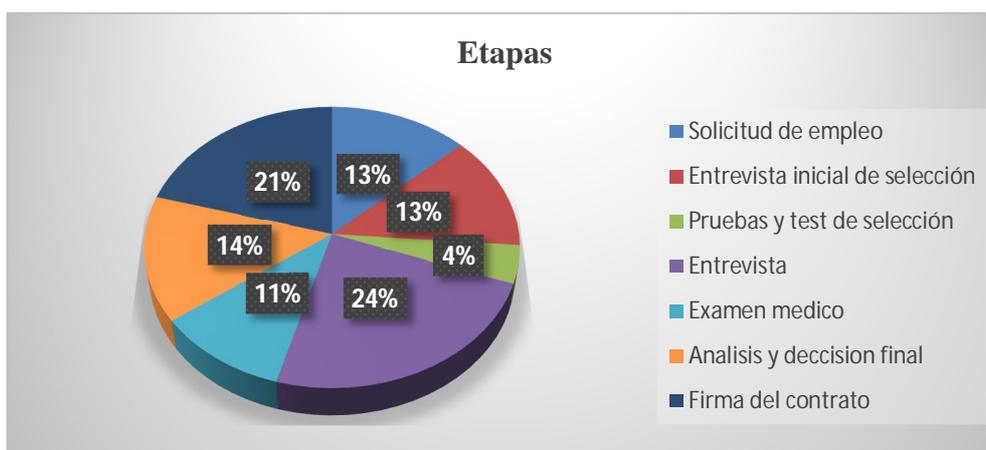


Gráfico 7. Selección de personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuestionario los colaboradores escogen varias etapas del proceso de selección, es decir cada persona encuestada de las 7 opciones eligen como mínimo las 4 opciones, por ello no es igual a la población y el porcentaje sobrepasa el 100%, cabe indicar que todos los pasos del proceso son muy importantes para poder tomar la decisión final, cabe indicar que determinadas personas fueron ubicados en los

puestos de trabajo directamente por el señor gerente sin seguir los pasos necesarios de selección de personal.

7.- ¿A su ingreso a la Cooperativa le realizaron una inducción por cuánto tiempo?

Sí

No

Si su respuesta fue positiva indique por cuanto tiempo

Tabla 14. Tiempo de inducción

N°.	Opciones	Frecuencia - Inducción	
		SI	NO
7.1	Una semana	13	
7.2	Quince días	12	
7.3	Tres semanas	1	
7.4	Un mes	2	
7.5	Más de un mes	3	
7.6	Análisis y decisión final	4	
7.7	Firma del contrato	13	
TOTAL		48	2 (4%)

Fuente: Elaboración propia

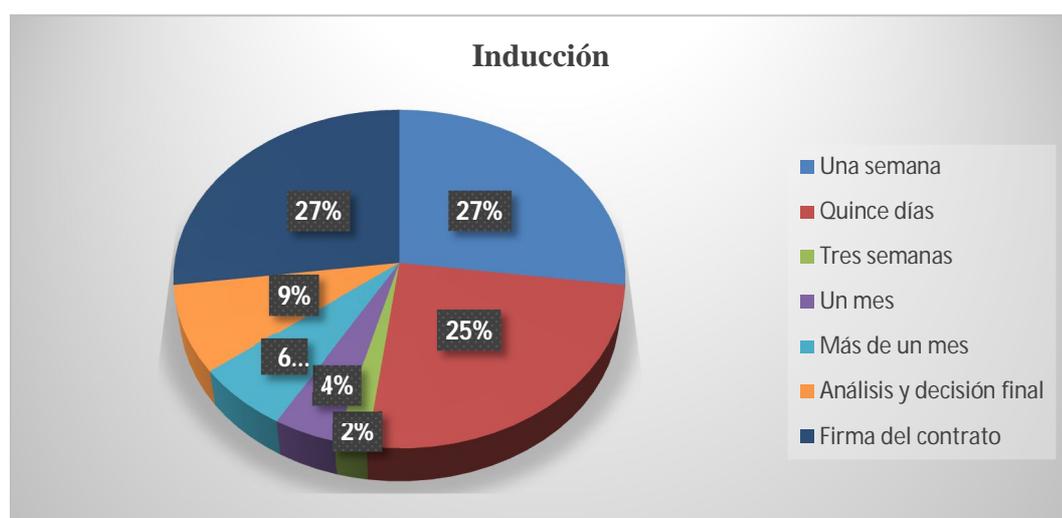


Gráfico 8. Proceso de inducción

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En lo referente a la firma del contrato va dentro de la inducción, ya sea por 15 días a más como indica en el grafico respectivo, misma que se realiza cumpliendo a lo establecido en el reglamento interno de la cooperativa y del ministerio de relaciones laborales que previo preselección son llamados a cumplir con la entrevista y proceder al contrato desde el primer día de sus labores, una vez realizada la entrevista por el señor gerente, se lo ubica en un determinado puesto para iniciar la inducción.

8.- ¿En la COAC con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

Tabla 15. Evaluación de desempeño

N°.	Opciones	Frecuencia
8.1	Mensual	8
8.2	Trimestral	26
8.3	Semanal	2
8.4	Anual	5
8.5	Nunca	9
	TOTAL	50

Fuente: Elaboración propia

Evaluación

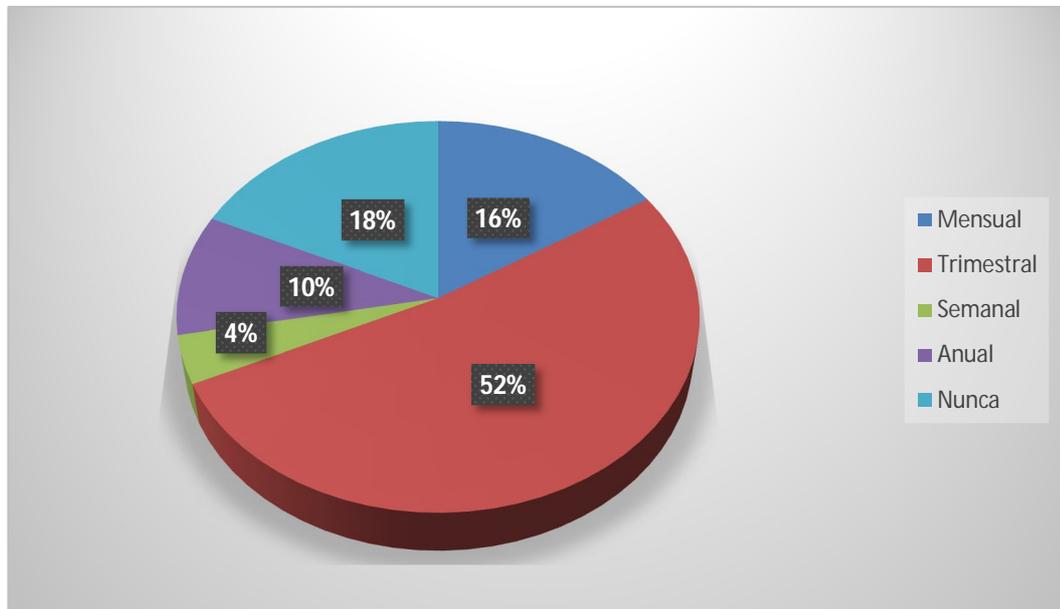


Gráfico 9. Frecuencia de desempeño
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Por lo general la evaluación de desempeño se lo realiza trimestralmente, y si el caso lo amerita se realiza mensualmente, esto por lo general se da en el área de atención al cliente, la evaluación semanal se lo realiza al área de créditos verificando cuantos solicitudes de créditos se receptaron, cuantos se otorgaron y cuantos se lo negaron y porque, al otorgar los créditos permite realizar el seguimiento si en realidad está utilizando el dinero para lo cual fue solicitado, y si fue negado igualmente se analiza la documentación para un posible ajuste de crédito.

9.- ¿Cómo percibe el clima laboral en la Cooperativa?

Tabla 16. Clima laboral

N°.	Opciones	Frecuencia
9.1	Muy agradable	10
9.2	Agradable	32
9.3	Poco agradable	8
9.4	Nada agradable	
	TOTAL	50

Fuente: Elaboración propia

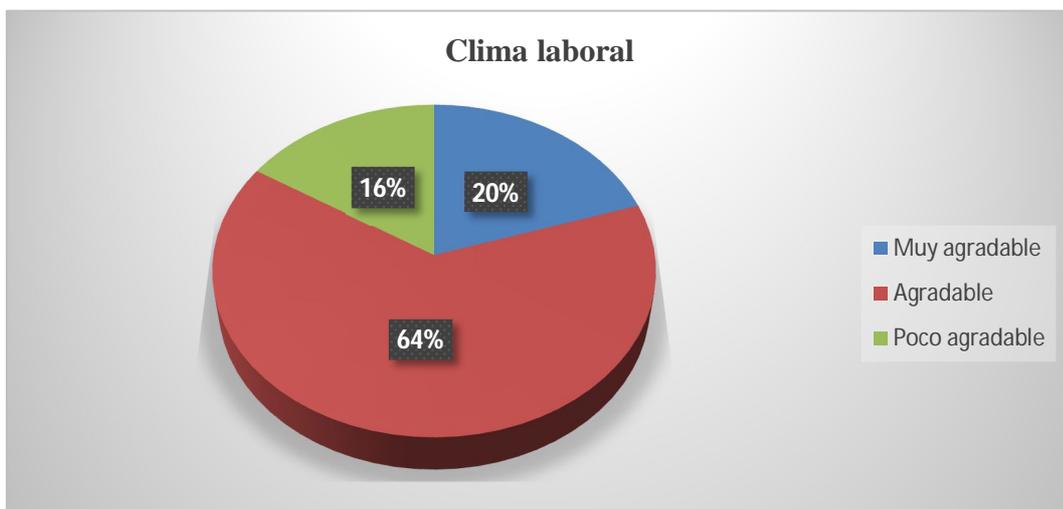


Gráfico 10. Clima laboral en la Cooperativa

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Como conclusión del clima laboral en la institución es agradable, debiendo trabajar para que esto mejore día tras día, con el ánimo de quienes laboran en la cooperativa sepan colaborar unos a otros, esto se conseguirá cuando el personal tenga claro el trabajo en equipo, para el logro de los objetivos individuales y de la cooperativa.

10.- ¿La remuneración que percibe se encuentra acorde a las funciones que desempeña?

Tabla 17. Satisfacción de la remuneración

N°.	Opciones	Frecuencia
10.1	Muy de acuerdo	1
10.2	De acuerdo	31
10.3	Poco de acuerdo	16
10.4	No de acuerdo	2
	TOTAL	50

Fuente: elaboración propia

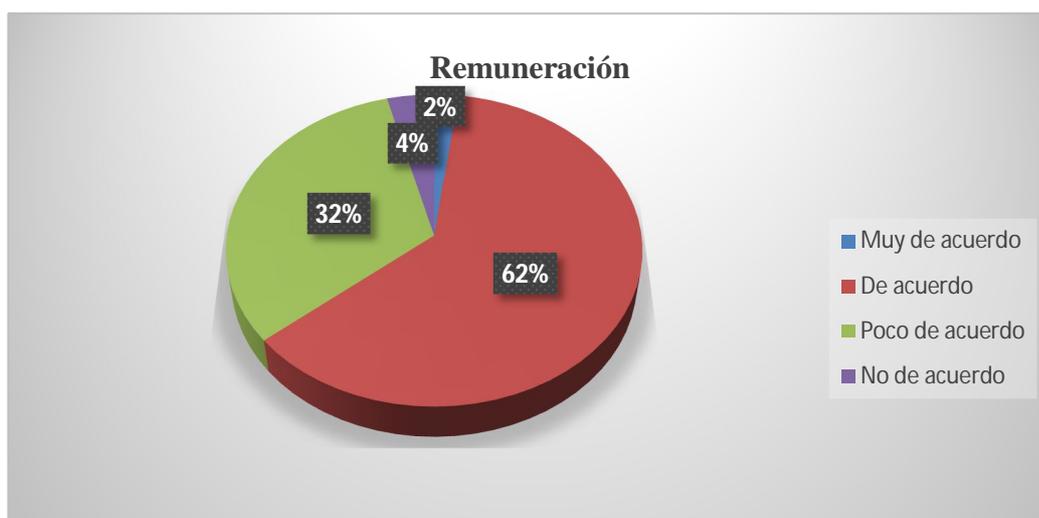


Gráfico 11. Remuneración de acorde a las funciones

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De las remuneraciones que perciben los colaboradores de la coac el 62% están de acuerdo y poco de acuerdo el 32%, entonces se debe analizar y mejorar estos índices para que el personal labore adecuadamente cabe indicar que una persona bien remunerada rinde mejor en sus funciones por tanto se identifica con la cooperativa dando lo mejor de sí en las funciones que realiza.

11.- ¿De los siguientes aspectos que corresponden al plan de carrera y desarrollo profesional para los colaboradores, con cuáles cumple la COAC?

Tabla 18. Plan de carrera

N°.	Opciones	Frecuencia
11.1	Flexibilidad de horarios para estudios de tercer nivel	24
11.2	Apoyo económico estudios de tercer nivel	4
11.3	Obtención de mejores niveles de desempeño	17
11.4	Desarrollo de sentimiento de lealtad a la organización	14
11.5	Oportunidades de progreso	35
	TOTAL	

Fuente: elaboración propia

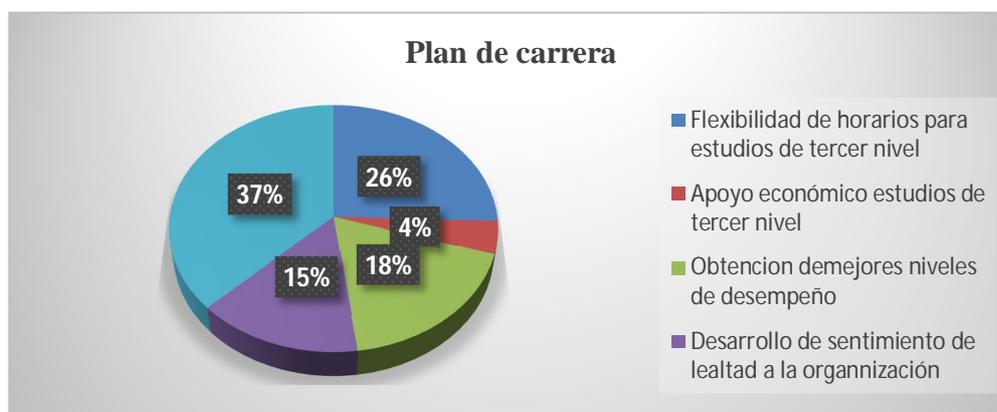


Gráfico 12. Plan de carrera y desarrollo profesional

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La coac a sus colaboradores facilita en todo lo necesario para que puedan optar por un título de tercer nivel y así aportar sus conocimientos en sus funciones de mejor manera, es recomendable dar mayores incentivos al personal para que continúen con sus estudios, como becas, apoyo económico, etc. mismos que serán los encargados de mejorar los resultados.

12.- ¿Escoja las opciones de motivación que a usted le incentiva para realizar mejor sus actividades?

Tabla 19. Motivaciones que realizan la cooperativa

N°.	Opciones	Frecuencia
12.1	Bonos	43
12.2	Agasajo	4
12.3	Carta de felicitación	25
12.4	Difusión del empleado del mes	14
12.5	Cena de felicitación por cumplimiento de metas	11
12.6	Entrega de uniformes gratis por cumplimiento	18
12.7	Plan motivación externo con un profesional	22
	TOTAL	

Fuente: elaboración propia



Gráfico 13. Incentivos para realizar mejor sus actividades

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Al personal de acuerdo a los cumplimientos se otorga bonos, carta de felicitación, agasajo, uniforme de entrega gratis, entre otros a los colaboradores, con lo cual se incentiva a mejorar los resultados cada mes y por ende el logro de objetivos de la cooperativa,

13.- ¿Indique con que aspectos de la salud e higiene ocupacional cumple la organización?

Tabla 20. Salud e higiene ocupacional

N°.	Opciones	Frecuencia
13.1	Espacio físico adecuado	28
13.2	Sistema de advertencia respectivas	7
13.3	Iluminación y ventilación adecuada en cada área	17
13.4	Orden y limpieza adecuada	35
13.5	Herramientas y equipos adecuados	23
13.6	Exámenes médicos periódicos	9
	TOTAL	

Fuente: elaboración propia

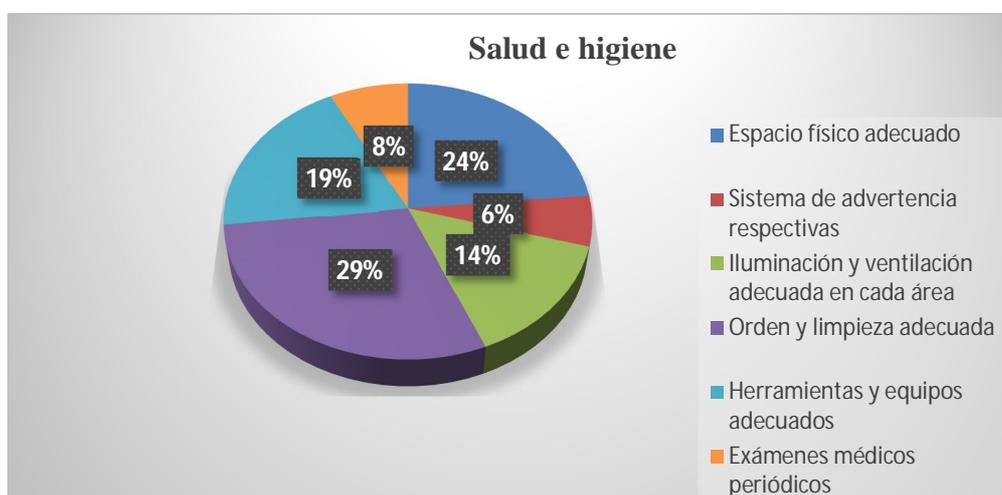


Gráfico 14. Salud e higiene ocupacional de la cooperativa

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los requerimientos los colaboradores cuentan con lo indispensable para cumplir adecuadamente sus funciones, siendo indispensable señalar que el

espacio físico es reducido, así como también en el subterráneo están ubicadas algunas oficinas como talento humano, contabilidad, archivo, tesorería, auditor interno los cuales deben ser reubicados.

Análisis de la entrevista realizada a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”. Al señor Gerente Manuel Toalombo y Presidente del Consejo de Vigilancia Alcides Toaquiza.

1.- ¿De qué manera entiende la cooperativa a la inclusión financiera?

Se entiende como una sociedad solidaria, recíproca, cooperante, con el fin de abrir espacios y beneficios por vivir mejor en un conglomerado determinado, garantizando esa reciprocidad en la inclusión financiera, no es necesariamente en lo económico garantizar un crédito, sino construir una estructura social de vivir de mejor manera aplicando los principios mencionados.

2.- ¿Qué importancia crees que tiene el departamento de talento humano para la coac?

El departamento de talento humano es un área de soporte, estratégico, en la cual se atraen, retienen y desarrollan a los mejores talentos para poder cumplir los objetivos de la coac, por tanto los talentos de la cooperativa son vitales, es indispensable señalar que el personal no está capacitado para trabajar en equipo, uno de los factores el nivel de educación de bachillerato que tiene el personal o por el temor a ser despedidos al no cumplir los objetivos a nivel de equipo, para mejorar lo mencionado se debe realizar capacitaciones permanentes en esta visión de trabajo en equipo.

3.- ¿Cuáles crees que son los retos con los que se enfrenta talento humano en la actualidad?

En cada uno de los departamentos deben ubicar personas capacitadas en el área, misma que no ocurre en la cooperativa tornando difícil de exigir el cumplimiento de los objetivos, por tanto el departamento debe planificar y facilitar al personal continuar los estudios de nivel superior, por lo mencionado mejora la imagen del

personal y de la cooperativa. El reto es retener a los mejores profesionales y poder demostrar en el mercado lo suficientemente atractivo en términos laborales.

4.- ¿Cuáles crees que son las prioridades para un departamento de talento humano?

La prioridad es conformar equipos de trabajo comprometido que luche por los logros, estableciendo unas buenas relaciones laborales, seguridad y salario satisfactorio y a la vez se desarrollen como personas dentro de la sociedad.

5.- ¿Que es para ti la gestión del talento?

Son capacidades y cualidades que las personas tenemos que permiten desarrollar las actividades de forma brillante, estas cualidades debemos potenciarlas y ubicar en el sitio exacto donde pueda desarrollar toda su potencialidad.

6.- ¿Qué rol juega o debería jugar talento humano en la coac para ser pieza fundamental?

Las personas tenemos talentos y debemos dar un valor añadido, a través de planificación en equipo, para tener a los mejores talentos posibles que ayuden a conseguir hacia el logro de los objetivos, dando a conocer a las personas lo que se puede conseguir con su esfuerzo y colaboración a través de planes de carrera motivadores.

7.- ¿A qué áreas de talento humano les da más importancia o son más relevantes?

Todas las áreas son indispensables, inicia con la selección de talentos en vista que es la puerta de entrada hacia la cooperativa, por tanto es el área más importante de los departamentos, las personas seleccionadas están llamados a ser el futuro de la cooperativa, esto se puede lograr incentivando económicamente o mediante becas de estudio para que culminen sus estudios superiores.

8.- ¿Qué cualidades crees que necesita una persona para trabajar en talento humano?

Las personas debemos tener varias cualidades como: vocación de servicio, sentido común, tolerancia, orientación, comunicación, empatía y trabajo en equipo.

9.- ¿Qué buscas en un candidato en una entrevista de trabajo?

Es indispensable buscar en el candidato la humildad, sentido común, motivación, potencialidades y experiencia para poder ubicarlo en el área que se requiere.

10.- ¿Cómo ves al talento humano en 5-10 años?

Como equipos de trabajo fortalecido, inventado, innovando, creando constantemente las cosas, realizando de una manera diferente y que permita ahorrar tiempo.

11.- ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?

Creando un ambiente agradable y con reglas claras, dando apertura a inquietudes e ideas en beneficio de la cooperativa.

12.- ¿Cómo transfiere el conocimiento de empleado a empleado?

Se transfiere dando a conocer las actividades a cumplir, las capacitaciones por áreas y las socializaciones de los manuales, reglamentos a todo el personal, así como temas de motivación para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

13.- ¿Cómo hace para mejorar el ambiente laboral y el apoyo hacia el trabajador?

Fortaleciendo los equipos de trabajo, receptando las necesidades e inquietudes para implementar las medidas correctivas, dando incentivos económicos, carta de felicitación, cena familiar por cumplimiento de metas, entre otros.

Principales deficiencias detectadas con la aplicación de los métodos

Mediante la observación directa se determina que la atención no es la adecuada, por ello es indispensable la capacitación permanente para dar a nuestros socios una información eficaz y oportuna:

- ✓ Se determina que existen escasos conocimientos, en cuanto al trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos por la COAC, por parte de los colaboradores que laboran en ella.

- ✓ Se observa que existe debilidad en el departamento de Talento Humano, puesto que no tienen bien definidos los procedimientos para realizar la selección, evaluación, contratación y seguimiento del personal.

- ✓ Se observa que no existe retroalimentación ni actualización de conocimientos en cada una de las áreas.

- ✓ Se puede evidenciar que la Cooperativa, no cuenta con espacio físico adecuado para el normal desenvolvimiento de sus funciones de los colaboradores de la Cooperativa en cada uno de los departamentos.

- ✓ Se determina que los colaboradores no cumplen con las funciones establecidas en los manuales de la Cooperativa, además las capacitaciones no son periódicas

CAPITULO III

PRODUCTO/RESULTADOS

Nombre de la propuesta

Modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, fue creada el 8 de marzo del 2008, por la iniciativa de tres personas y un grupo de 12 personas que tomaron la iniciativa de fundar la institución con principios cooperativos, a partir de entonces día a día viene fortaleciendo, firmando convenios con instituciones públicas y privadas.

La Cooperativa es una entidad financiera que está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde Enero del 2013; la oficina matriz se encuentra domiciliada en el cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua, cuenta con cuatro agencias operativas ubicadas en los cantones de Riobamba, Píllaro, Salcedo y Latacunga.

La presente propuesta tiene como fundamento el diagnóstico realizado en la coac, entre los empleados que laboran en ella, quienes integran la muestra en el estudio. El mismo que se basa en una investigación acerca de la gestión del talento humano en la organización.

Como bien puede señalar, la gestión del talento humano es esencial para todos los que integran la organización, pero deben en particular, los que la dirigen o administran conocer los fundamentos de cómo realizar esta dirección, los métodos o modelos innovarlo con el fin de lograr que este talento, de un valor agregado a la organización.

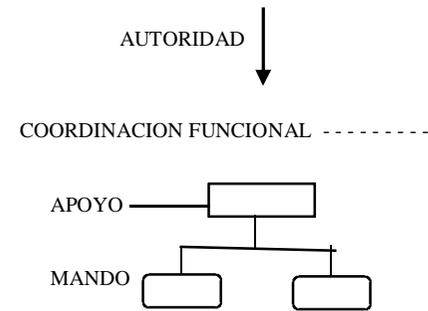
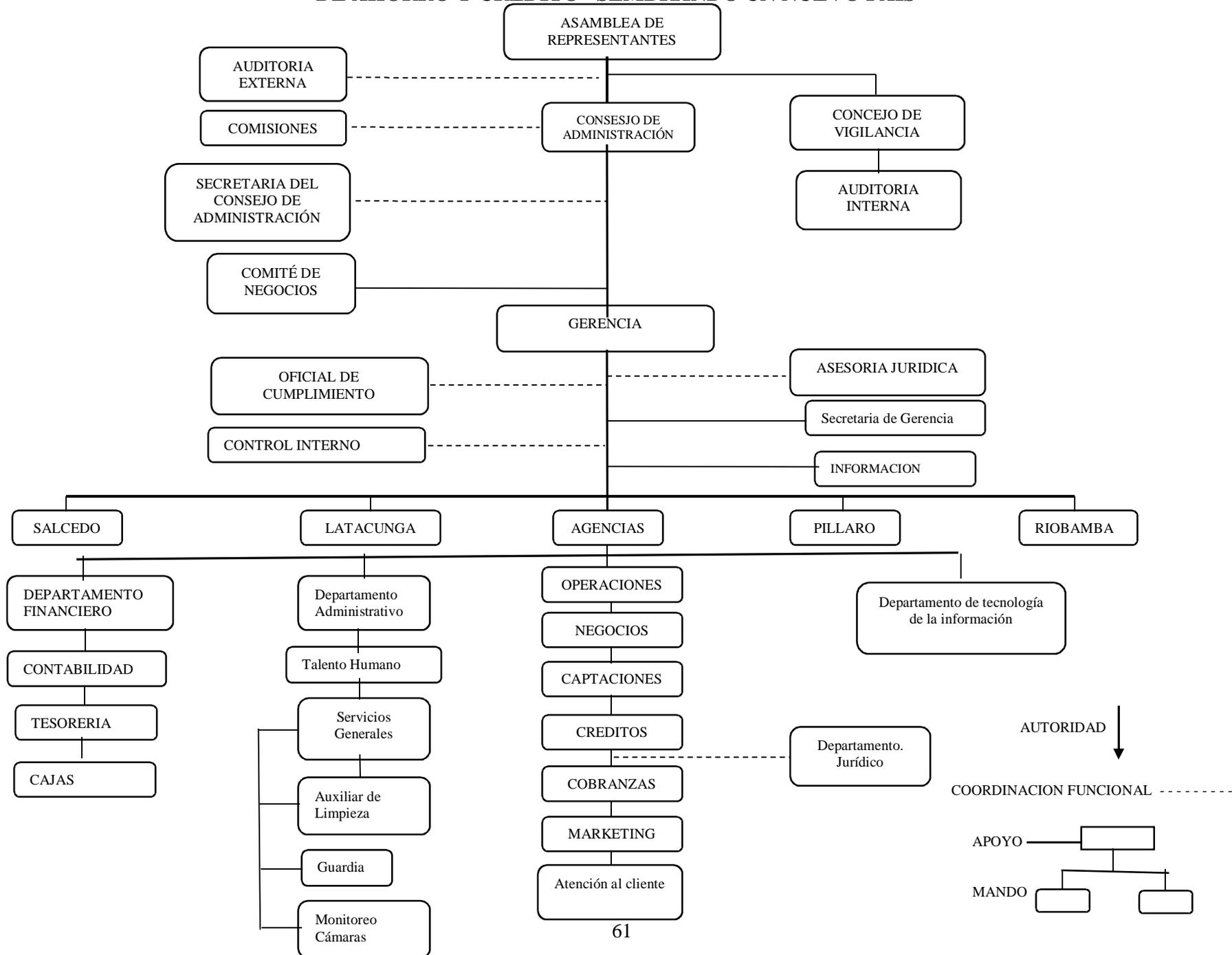
Para lo cual, esta gestión debe ser competitiva y sostenible en el tiempo para lograr el éxito que se requiere y se espera alcanzar la organización. Es indiscutible, que la gestión de las personas ha evolucionado considerablemente en los últimos años, es decir en la actualidad gestionar el talento humano se centra en las personas; De esta manera, el perfil actual del director del departamento de talento humano de una organización, es la de especializarse de los aspectos sociales del ser humano integrante de la organización (Gómez , 2017).

Por lo tanto, podemos afirmar que la preocupación por el talento humano ha existido siempre en las organizaciones y se ha convertido en un punto crucial de la dinámica organizativa e irremplazable, a los objetivos de toda organización. El entorno sobre la gestión del talento humano a nivel global se ha vuelto más exigente y demanda mayor interés; sobre todo por los cambios rápidos y constantes que se producen tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Por ello, el talento humano es decisivo a la hora de enfrentar la organización a las exigencias del entorno (Hernandez, 2015).

La cooperativa necesita el aprovechamiento del talento humano de manera que contribuya a cumplir sus objetivos estratégicos de forma eficaz y eficiente, para ello se crea un sistema de competencias laborales en concordancia a los principios universales del cooperativismo, los cuales han servido de base para establecer un modelo de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador, entendiéndose como tal a la forma de organización económica, donde sus integrantes individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento, y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad (Ley de economía popular y solidaria, 2015).

Esquema 3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA

DE AHORRO Y CRÉDITO “SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”



El Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, es actualizada el 14 de septiembre del 2018, mediante acta N°. 60, en sesión ordinaria del Consejo de Administración.

Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Misión: “Ser una institución financiera que ofrezca productos y servicios modernos para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes”.

Visión: “Ser una institución sólida que se adapta a los cambios del entorno, consolidando una estructura administrativa y financiera con un Talento Humano comprometido”.

Valores

Para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes perteneces a la cooperativa los siguientes valores universales:

- ✓ Eficiencia
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Responsabilidad Social

a) Eficiencia: Es alcanzar objetivos fijados con anterioridad en el menor tiempo posible, con el uso mínimo de los recursos y utilizando los medios disponibles de manera racional.

b) Imparcialidad: Puede entenderse como un criterio de equidad que se basa en decisiones tomadas con objetividad. Esto quiere decir que la persona a cargo de juzgar o dirimir una cuestión debe mantener la imparcialidad y no dejarse influir por prejuicios o intereses que lo lleven a tratar de beneficiar a una de las partes.

c) **Honestidad:** Constituye una cualidad humana de comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de justicia y la verdad, más allá de las intenciones y de sus propios intereses.

d) **Transparencia:** Tiene que ver con la convivencia social, es decir ver la luz, en el ámbito político, económico y social, actuar con transparencia, ser claro, actuando legalmente y sin corrupción.

e) **Eficiencia:** Capacidad de hacer bien las cosas, comprende un sistema de pasos e instrucciones con el que se garantiza la calidad de producto o servicio, depende de la calidad humana a fin de satisfacer las necesidades de la población.

f) **Responsabilidad Social:** Se entiende como un deber, obligación y compromiso que los miembros de una sociedad u organización debe contribuir voluntariamente para una sociedad más justa y de proteger el ambiente. Esta responsabilidad social es un concepto normativo, pero no es obligatorio, es decir, no tiene fuerza de ley.

Principios

La Cooperativa se basará en los principios enunciados en el reglamento interno.

- ✓ Compromiso
- ✓ Integridad
- ✓ Desarrollo del Talento Humano
- ✓ Trabajo en equipo

Fuente: (Plan Estratégico de la Cooperativa, 2017)

a) **Compromiso:** Se entiende como una obligación contraída, palabra dada. También, es una situación difícil, incomoda, embarazosa o delicada, por ejemplo: “estoy metido en un compromiso debo de pedir algunos días libre y aún no tengo confianza con mi jefe.

b) **Integridad:** Es la capacidad que cada ser humano tiene el de actuar en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante, haciendo lo correcto sin afectar los intereses de los demás.

c) **Desarrollo del Talento Humano:** Implica dos aspectos fundamentales, el qué y el cómo, que facilita adquirir y perfeccionar habilidades laborales, desarrollo de

su labor, oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización y mejorar su calidad de vida.

d) Trabajo en Equipo: Conjunto de personas que se organizan de una forma adecuada para lograr los objetivos comunes en una organización.

Propuesta de solución al problema

Los colaboradores y empleados de la Cooperativa deben ser permanentemente evaluados para un mejor desenvolvimiento en sus funciones, para ello es indispensable establecer un sistema de procedimientos para dicha evaluación y sus repercusiones en la cooperativa.

Por ende los empleados perciben buenos resultados, mismas que deberían ser premiados al final de cada mes, es decir la evaluación se torna a criterios personalísimos, en especial en el ambiente laboral, provocando tensiones en todo el personal de la cooperativa, ya que no siempre se recompensa al que lo merece.

Sin embargo la evaluación debe darse con criterios de relevancia, fiabilidad, sin discriminación y practicidad a efectos de un buen desenvolvimiento en los puestos de trabajo, con el fin de actualizar y modernizar los conocimientos del personal y la administración mejore en la cooperativa.

Objetivos de la propuesta

General

✓ Diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar los procesos internos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Específicos

✓ Desarrollar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento continuo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

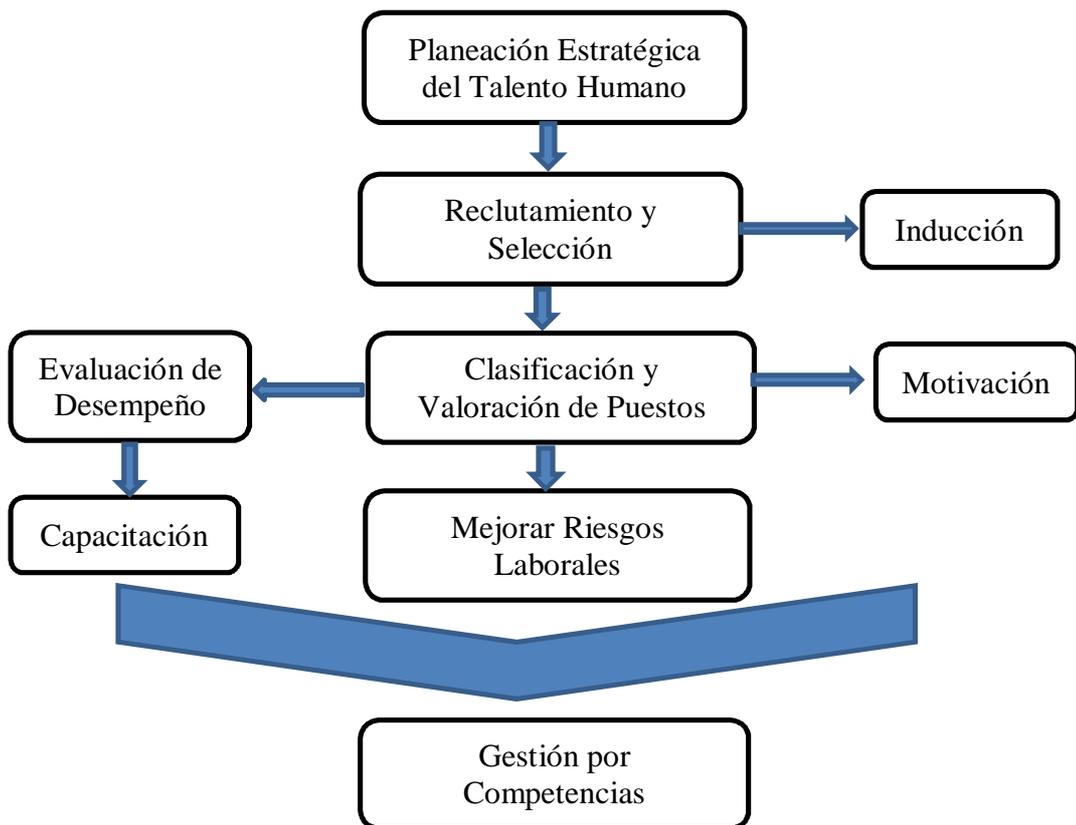
✓ Crear estrategias que contribuya al mejoramiento del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Premisas del modelo para su implantación

- ✓ Responsabilidad, compromiso e involucramiento de los niveles gerenciales, mandos medios, intermedios, lo más importante trabajo en equipo de todo el elemento humano.
- ✓ Información clara y oportuna entre los miembros de la alta dirección y los equipos de trabajo.

De lo indicado en los objetivos y premisas para la aplicación del Modelo de Gestión, se presentan los elementos que conforman la propuesta. En tal virtud, se toma en consideración las causas que originan el problema, las variables de estudio, sus dimensiones y el diseño estratégico de implementación; por lo mencionado se define el modelo a seguir para el desarrollo de la propuesta (Ver esquema 3).

Esquema 4. Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: elaboración propia

Desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

La gestión del talento humano ha sido estudiada como: “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el *management*, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”. La importancia del área se centra en posibilitar la consecución de los intereses personales de los empleados y de los intereses de las organizaciones (García, 2012).

La relevancia para los sistemas de compensación laboral se centra en el Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, coordinación, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Del mismo modo el sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, entre otros (Díaz, 2016).

La Gestión del Conocimiento, se entiende como una capacidad de generar nuevos conocimientos, comunicar a la organización e implementar en resultados diversos, como puede ser en productos, en servicios, en sistemas, en procesos, entre otros, identificando conocimientos necesarios para fortalecer la estrategia organizacional, siendo un elemento clave para la innovación, creciendo y mejorando para ser una organización más competitiva en su entorno.

La gestión del conocimiento crece en el tiempo desde la mitad de los años noventa, convirtiéndose en una herramienta gerencial, la táctica está íntimamente relacionada con la experiencia de las personas, por tal motivo el capital humano depende de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento, el enfoque actual de la gestión humana asume el diseño de un sistema integrado de

actividades relacionados con la organización laboral en su integración con la personas que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales (Cárcel, 2014).

El capital humano continúa estando en el centro de la atención de los investigadores sobre el diseño de los sistemas, en tal sentido el conocimiento no solo existe en la persona individual, también se encuentra en los grupos, las organizaciones y las sociedades, otro enfoque es la aceptación a la gestión del conocimiento como un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la información de las TICs y la capacidad creativa e innovar de las personas (Cendales, 2014)

La validación y afinamiento del modelo de gestión de capital humano, comprende el alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios de capital humano.

El objetivo de esta investigación es plantear un modelo de gestión sólido para generar valor y capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de la organización, el mercado y el entorno.

Este modelo es una propuesta de acuerdo a las necesidades de la cooperativa con el fin de reclutar al personal idóneo para el puesto requerido

Planeación del talento humano.- Para una buena planificación del recurso humano en la cooperativa se debe tener en cuenta aspectos como:

Planeación estratégica.- Proceso mediante el cual la cooperativa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible (Bernal, 2017).

Mejorar el factor humano, desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la cooperativa, mediante la

motivación a las personas, mejorando el ambiente laboral, contribuyendo a maximizar el beneficio de la institución. El planeamiento del talento humano es el proceso fundamental de la administración y con el establecimiento de los objetivos se establecerán las políticas de administración, programas y procedimientos para asegurar la cantidad y cualidades del personal que la cooperativa requiere (Basile, 2018).

La planificación del talento humano es indispensable, haciéndola más eficiente y apropiada para el reclutamiento del personal, mejorando la eficacia, eficiencia y productividad.

Objetivo: Mediante la planeación estratégica ser sólidos en talento humano en todas las áreas para lograr los resultados planificados en un periodo determinado

Estrategia: El potencial del personal es vital en cuanto a conocimientos, competencias, aptitudes y actitudes, experiencias, motivación, intereses y habilidades que, de una forma u otra, pueden ser aplicados en el entorno laboral. Extraer lo mejor de cada trabajador a nivel individual, en la mejora del trabajo en equipo, para lograr la excelencia y la mejora continua, ligados a la rentabilidad y productividad empresarial (The Compny & Coffee Company, 2015).

Tabla 21. Planilla de talento humano

Indicador	Meta
Número de empleados contratados/número de empleados en planilla	100% trabajadores en planilla aprobado

Fuente: elaboración propia

Reclutamiento y selección

1. Es indispensable determinar las necesidades del personal de la cooperativa, conocer qué puestos hay que cubrir, las funciones que desarrollarán en esos puestos y qué papel tendrán en el desarrollo de la institución y en el logro de los objetivos.
2. Recepción de las vacantes: Recibir los CV de los candidatos, pag web, otros
3. Preselección: Es decir crear filtros, tener los perfiles claros a contratar.
4. Pruebas: Los candidatos deberán pasar unas pruebas, para poder comprobar las habilidades y competencias necesarias para el puesto requerido, que pueden ser tests psicotécnicos, u otro tipo de técnicas.
5. La Entrevista: Es necesario, con el cual podemos conocer mejor al candidato.
6. Toma de decisiones luego de las valoraciones: Una vez finalizado las entrevistas, se realiza las valoraciones de los candidatos tomando notas o mediante fichas.
7. Informar y contratar al candidato elegido: Realizada la selección, se procede a informar a la persona escogida, para determinar si sigue interesado en el empleo y concertar una cita para informar de aspectos legales y conductuales a su nuevo puesto y firmar el contrato respectivo.
8. Incorporación del empleado: Una vez firmado el contrato se incorpora al empleado y se presenta a los compañeros de los diferentes departamentos ya sea una reunión general o por departamentos.
9. Seguimiento al trabajador: Es importante realizar el seguimiento, en los primeros días y estar pendiente de las necesidades que puede tener, así como también dar a conocer del comportamiento y disciplina sean positivos (Kuhnel, 2016).

Objetivo.- Reclutamiento y selección es contratar y retener a los empleados calificados.

Estrategias.- Se traduce en la adquisición del candidato idóneo para el desarrollo de las tareas en el puesto específico, con aumento de productividad, ahorro de tiempo y recurso para la COAC, evitando la rotación laboral y pérdida por incumplimiento de objetivos.

Tabla 22. Planilla de reclutamiento y selección

Indicador	Meta
Personal capacitado en cada una de las áreas	100% del personal capacitado

Fuente: elaboración propia

Proceso de inducción

Consiste en la orientación a los nuevos trabajadores, con el cual facilita la integración y la armonía con los nuevos compañeros durante un periodo de tres meses, con el cual se da la oportunidad de aprender a la persona e ingresar a la COAC, utilizando los siguientes puntos para darle la bienvenida.

- **Bienvenida:** Invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso para con la cooperativa.
- **Firma del contrato:** Mediante el documento se establece el compromiso formal de trabajo. Leerlo con el nuevo integrante es importante para que entienda con claridad los puntos y especificaciones dadas en el contrato de trabajo.
- **Información sobre la cultura organizacional de la cooperativa:** Indicaciones generales como inicio la cooperativa, quienes son los fundadores, cual es la misión y visión.
- **Políticas generales:** El horario, forma de pago, permisos, vacaciones, reglamento interno de trabajo y actividades recreativas de la cooperativa.
- **Presentaciones:** Con el jefe directo y con todo el personal en una reunión general con todos los colaboradores.
- **Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:** Objetivo del puesto, labores a su cargo, como espera la cooperativa que el empleado desempeñe su

trabajo y con los compañeros de otros puestos con los cuales tiene que relacionar.

Esquema 5. FORMATO DE INDUCCIÓN – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ FECHA: _____

GERENCIA/DIRECCIÓN: _____ NOMBRE DEL PUESTO: _____

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FIRMA CAPACITADOR
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

OBSERVACIONES:

F). Jefe Inmediato

F). Empleado

Objetivo: Con la inducción es brindar al trabajador la orientación necesaria de las funciones que desempeñara en el área designada, para tener un inicio satisfactorio y productivo, generando un ambiente laboral adecuado (Madiedo, 2013)

Estrategias: Es crear la identidad de la COAC con nuestros colaboradores minimizando errores y aprendizaje continuo para el cumplimiento satisfactorio de sus funciones.

Tabla 23. Planilla de proceso de inducción

Indicador	Meta
Integración con todos los compañeros de las diferente áreas de la COAC	100% con identidad para con la COAC

Fuente: elaboración propia

Clasificación y valoración de puestos

Es un estudio de identificación de las tareas, responsabilidades y funciones para su ejecución satisfactoria, mediante la equidad salarial, acorde con la responsabilidad de cada uno de los puestos

Objetivo: El objetivo es crear una base equitativa para la aplicación de sueldos y salarios dentro de la COAC, para lo cual se debe definir las funciones y sus responsabilidades

Estrategias: Es organizar a todo el personal mediante la:

- ✓ Organización, motivación y dirección al personal
- ✓ Descripción de puestos específicos
- ✓ Modelo de movilidad y actualización permanente e integración permitiendo que las personas actúen correctamente en la COAC.

Tabla 24. Planilla de clasificación y valoración de puestos

Indicador	Meta
Sueldos equitativos con todo el personal de la COAC	100% satisfechos con la remuneración

Fuente: elaboración propia

Motivación

Una de las principales preocupaciones es como hacer que el personal de la cooperativa rinda al 100 % sin que haya porque subirles los ingresos. Por ello la pregunta: ¿cómo motivar a los colaboradores de la cooperativa?

El principal obstáculo encontrado es la falta de compromiso y de motivación laboral para cumplir con todas las tareas. Tener al personal contentos y motivados, trae consigo lograr una mayor productividad, lo cual a su vez significa obtener mayores ingresos que podrían servir al personal para que ganen más, para ello es indispensable (Cristancho, 2015).

Reunir con los colaboradores diariamente y/o semanalmente: En las reuniones de trabajo se desarrolla la comunicación directa, ahorra tiempo y dinero, por tanto es una inversión. Para mejorar el clima laboral es importante provocar conversaciones con los colaboradores para poder detectar cualquier resistencia o conflictos entre ellos y entonces poder indagar lo que pasa. Estas reuniones permiten que el personal opine, y provoca que la den (valorando sus comentarios), para poder buscar soluciones (Basile, 2017).

Es importante estar al tanto de lo que pasa en todo momento con el personal. En estas reuniones que se realiza de cuando en cuando, con cada colaborador debemos hablar de cosas que normalmente no se hablan en grupo, construyendo un espacio de confianza con él, que ayude solucionar situaciones laborales provocada por el estrés o por la carga de trabajo. Sus ideas son muy importantes los cuales se felicita por su participación, no deben crear competencias entre ellos, sino que favorezcan la cooperación, es importante también no fomentar los individualismos, debemos

premiar a todos si se logra el objetivo planteado, con lo mencionado se logra un buen ambiente laboral con todo el personal y se logra que se involucren con la cooperativa, como si ésta fuera suya (Maldonado, 2014).

Objetivo: Se logra cuando la persona es disciplinada y constante en su trabajo, recabando información para llevar a cabo las tareas.

Estrategias: Todo cambio en la vida tiene un esfuerzo al cual no debemos tomar como algo doloroso sino como un ejercicio para ser más fuerte y mejor.

Tabla 25. Planilla de motivación

Indicador	Meta
Reuniones permanentes con el personal de la COAC	100% participativo con ideas

Fuente: elaboración propia

Evaluación de desempeño

Elaboramos para comprobar el grado de cumplimiento a nivel individual, y determinamos sobre la integración del empleado para con la COAC.

Objetivo: Es con el fin de mejorar el desempeño identificando las fortalezas del empleado en su puesto durante en un periodo determinado.

Estrategias: Es el proceso de evaluación personal para medir el rendimiento de todos quienes laboran en la COAC, con el fin de determinar si es productivo y de seguir mejorando su rendimiento.

Tabla 26. Planilla de evaluación de desempeño

Indicador	Meta
Mejorar el desempeño del personal de la COAC	100% de rendimiento satisfactorio

Fuente: elaboración propia

Capacitación

En este sentido los directivos de la cooperativa consideran como un factor muy importante la introducción de programas de capacitación y desarrollo personal en la coac. La capacitación del personal debe ser un proceso continuo, porque la realidad de la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse. Nada es estático en este mundo. Un profesional o un técnico requieren actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfazarán y lejos de aportar a la coac harán que esta pierda competitividad y productividad.

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar la coac. Pues requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño (Fleitman, 2013)

Objetivo: Se capacita al personal en todas las áreas, con el fin de obtener mejores resultados en la COAC, actualizando conocimientos, impartiendo nuevas habilidades, cambio de actitudes, mejorar el desempeño, entre otros.

Estrategias: Puede ser mediante plataformas en internet, con el personal destacado de los equipos de trabajo de la COAC, alianzas con otras instituciones financieras, entre otros

Tabla 27. Planilla de capacitación

Indicador	Meta
Programas de capacitación en todas las áreas de la COAC	100% de personal capacitado

Fuente: elaboración propia

Mejorar riesgos laborales

Se refiere a la aplicación de medidas de seguridad y prevención de riesgos laborales para todo el personal que labora en la cooperativa. Es importante mantener puestos de trabajo seguros y dignos para las personas que laboran en ella, que puedan desarrollar sus funciones sin deteriorar su salud y ni comprometer su seguridad personal

Es importante aplicar todos los métodos y hábitos que tienen las personas para el cuidado y aseo personal, así como por el mantenimiento de los espacios de convivencia en el trabajo, a fin de prevenir cualquier tipo de enfermedades. Desde hace unos años se considera que trabajar es una fuente de salud que aporta beneficios como: ingresos económicos, vínculos con otras personas, incentiva las actividades físicas y mentales, entre otros, siempre y cuando las condiciones sean adecuadas (Cristancho, 2015).

Objetivo: Es salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de todos los trabajadores de la COAC.

Estrategia: Mejorar los riesgos laborales, fortaleciendo a la COAC en lo referente a la salud laboral.

Tabla 28. Planilla de mejorar riesgos laborales

Indicador	Meta
Medidas de prevención de riesgos laborales	100% de personal con puestos de trabajos y dignos en lo que se refiere a seguridad e higiene ocupacional

Fuente: elaboración propia

Gestión por competencias

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).

Podemos resumir y evaluar las fortalezas y debilidades dentro del departamento de TT.HH. para realizar la evaluación se tomara a las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de calificación son diferentes:

1.- Asignamos un peso entre 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importantes), que es otorgado a cada factor, al totalizar debe sumar 1,0.

2.- Asignamos una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, siendo 1 irrelevante y el 4 es importante.

3.- Multiplicamos el peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor de fortalezas y debilidades.

4.- Procedemos a sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la COAC.

Tabla 29. Evaluación de factores internos

Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Departamento de talento humano estructurado	0,10	4	0,4
Capacitación programada para los colaboradores	0,11	4	0,44
Procesos de talento humano documentados	0,10	4	0,4
Seguimiento de seguridad e higiene organizacional	0,11	3	0,33
La moral del personal es alta	0,10	3	0,3
Sistema nuevo de informática	0,11	3	0,33
	0,63		2,2
El proceso de inducción no se realiza	0,05	2	0,1
La planificación no se cumple al 100%	0,06	2	0,12
La motivación es limitada	0,08	1	0,08
No hay una dirección estratégica clara	0,09	1	0,09
Seguimiento deficiente al implantar la estrategia	0,05	1	0,05
Los incentivos para el personal no han sido eficaces	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,72

Fuente: elaboración propia

La suma total de la matriz es 2,72, arriba del promedio (2.5), destacando que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas que es 2,2 contra el peso ponderado total de las debilidades que es 0,52, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable. Las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2,72, contra un 0.37 de las debilidades.

PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO

En la planificación del departamento de talento humano e identificar las deficiencias más fuertes, mediante los siete indicadores por departamentos y su fórmula de cálculo, ver tabla N° 30.

Tabla 30. Planeación del departamento del talento humano

Actividades	Responsable Puesto	Indicador de Gestión (fórmula de cálculo)	Tiempo de medición
Atender a los socios de la institución en procesos de gestión de créditos	Departamento de créditos	(Clientes satisfechos/Clientes atendidos)x100	Mensual
Realizar el cierre y cuadro de caja	Tesorera	(Cuadros de caja realizados-número de errores/Cuadros de caja realizados)x100	Mensual
Gestión de operaciones de crédito	Jefe de créditos	Número de propuestas de crédito concretadas x100/Propuestas de créditos presentados	Mensual
Habilidad para la toma de decisiones	Talento humano	% de cumplimiento de la planificación	Trimestral

Orientación al servicio	Balcón de servicio (información)	Amabilidad y respeto en el trato del personal del balcón de servicio (Clientes atendidos/Clientes satisfechos)x100	Mensual
Gestión de captaciones realizadas	Departamento de inversiones	Número de captaciones completadas x1000/visitas realizadas	Mensual
Gestión de cobranzas	Departamento de cobranzas	Número de visitas completadas x1000/visitas realizadas	Mensual

Fuente: elaboración propia

VALIDACIÓN TEÓRICA Y EXPLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA.

Validación Teórica

La validación teórica lo realizan profesionales de la Universidad Indoamericana, los cuales presentan un informe con las observaciones y recomendaciones respectivas, con el fin de mejorar el desarrollo del trabajo.

Validación practica – análisis y presentación de resultados.

Para validar el presente trabajo se seleccionó a dos profesionales conocedores del tema, como lo es el Ingeniero Manuel Toalombo Quinatoa, profesional que recorrido por muchas áreas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, en la actualidad ejerce la función de Gerente General,

siendo la persona ideal y con amplia trayectoria que conoce a todo el personal en toda sus áreas y conocedor del tema. Igualmente colaboro el Ing. Alcides Toaquiza quien es presidente del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”, siendo el responsable directo del control económico, cumplimiento de las recomendaciones de los organismos de control, entre otros, con la experiencia de estas personas garantiza con el planteamiento de la propuesta en esta investigación

Por tanto la valoración de los expertos es:

✓ En lo referente a la estructura de la propuesta va de MA a BA, es decir, se lo considera como aceptable, puesto que toda la información es tomada de la propia institución para generar un modelo de gestión de talento humano que se adapte a las necesidades diagnosticadas en la COAC.

✓ En lo concerniente a la redacción, los dos coinciden con un lenguaje claro y conciso, dando apertura a una mejor utilización y aplicación del modelo de gestión calificando como MA.

✓ Con respecto a la pertinencia del contenido de la propuesta, indican sus criterios que va desde BA a MA, siendo la propuesta actualizada y potencialmente aplicable en la COAC, si la institución lo requiera.

✓ Por tanto la coherencia entre el objetivo planteado y los indicadores para medir los resultados esperados, los dos especialistas coinciden en sus criterios con una ponderación de BA, en vista que la propuesta se basa en dos componentes, el primero en procesos que contiene herramientas de apoyo y el segundo en una matriz que indican estrategias que ayudarán a mejorar el modelo de gestión de talento humano de la Cooperativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

✓ La cooperativa debe dar vital importancia al talento humano que posee, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados, la gestión del talento humano en cada una de las áreas se plasmará mediante documento las funciones a realizarse

✓ En la actualidad al talento de las personas no se da importancia en la cooperativa, dejando de lado sus habilidades, destrezas y conocimientos que tienen para poder aprovechar en beneficio de la cooperativa y de su persona, por ello la gestión de talento humano debe permitir que todos los seres humanos accedan a los conocimientos de acuerdo a los adelantos tecnológicos y científicos de un mundo competitivo, por lo mencionado varias personas reciben contraofertas de otras instituciones financieras y deciden renunciar y están ubicados en las mejores cooperativas del centro del país.

✓ En la cooperativa el modelo de gestión va en desarrollo permanente, con la colaboración de todas las personas, las técnicas y herramientas se propone dar de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, mismas que se establecerán mediante documento en los manuales y funciones para cada una de las áreas establecidas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

✓ Las competencias laborales se pueden mejorar, ubicando al talento humano adecuado en el puesto requerido, el modelo de gestión propuesto es con el fin de mejorar los resultados cumpliendo adecuadamente las funciones establecidas.

RECOMENDACIONES

✓ La cooperativa de ahorro y crédito “SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS”, debe promover una cultura organizacional de conocer todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores y políticas de la organización para mejorar la comunicación entre todo el personal.

✓ Es necesario implementar en la cooperativa programas de inducción, capacitación y desarrollo de sus colaboradores.

✓ El modelo de gestión de talento humano sugerido está sujeto a cambios, modificaciones, pudiendo ser aplicado por áreas y en lo posterior con todos los colaboradores de la cooperativa.

✓ A mi criterio es importante que se motive a los colaboradores, de preferencia por la vía monetaria, porque se ha determinado que la mayoría de los colaboradores requieren lo mencionado. Otros incentivos como por ejemplo: empleado del mes, carta de felicitación serían una buena solución.

BIBLIOGRAFÍA

- Ramos, K. (2012). El conocimiento activo intangible estratégico en las empresas.
- Aguilar, L. (2015). Manual de reclutamiento y selección de personal. *Gestiopolis*.
- Álamo, P. (2016). Sostenibilidad, el corazón de la estrategia. *Colsubsidio Capital humano*.
- Urbina, J. (2012). La pasión de aprender.
- Montoya, C. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.
- Báez, e. a. (2014). Gestion de Recursos Humanos. *fun.edu.co*.
- Barceló Juan. (2018). gestion de talento. *Business Shool*.
- Barrios, Y. (2016). La importancia de la capacitación. *conexionesan*.
- Basile, A. (2017). Importancia de contar con herramientas para determinar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores. *ORH*.
- Basile, A. (2018). La importancia del bienestar laboral para un mejor desempeño. *Raet*.
- Bernal, W. (2017). Cómo hacer una planificación estratégica. *Blog de marketing digital de resultados*.
- Bernilla, J. (2016). La entrevista. *SlideShare*.
- Betiana, V. (2017). Gestión del Talento Humano.
- Blanco, E. (2015). Por qué existen las organizaciones. *Prezi*.
- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación del conocimiento.

- Bonilla, G. (2018). Gerencia administrativa de recursos humanos. *EDOC*.
- Briceño, e. a. (2012). Capital humano intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena*, 67.
- Sánchez, A. (2017). Relaciones laborales y derecho de empleo.
- Caamaño, R. (2017). Concepto de Aprendizaje. *IG&RO Diversidad Inclusiva*.
- Calle, S. (2014). Modelo generico de talento humano. *Universidad del azual*.
- Camisón, C. (2016). Modelo de empresas basado en activos intangibles. *Generalitat Valenciana*.
- Camisón, e. a. (2015). Gestión de la calidad. *Pearson*.
- Cárcel, J. (2014). La gestión del conocimiento en la ingeniería del mantenimiento industrial. *Omnia Science*.
- Castillo, E. (2016). El valor del compromiso. *UNIREMINGTON*.
- Cendales, J. (2014). Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios. *Gestiopolis*.
- Chinchilla, H. (2017). El termino "Recurso Humano" raya en el irrespeto. *La importancia del lider coach*.
- Consejo nacional de planificación. (2017). Buen vivir. *Todo el mundo mejor*.
- Contreras, Y. (2015). Técnicas e instrumentos de investigación. *Telde dued*.
- Corporación elite. (2017). Modelo de gestión de talento humano. *Corporación elite*.
- Corral, H. (2018). Compensación económica. *Blog Derecho y Academia*.
- Cristancho, F. (2015). Clima laboral y si influencia en la productividad de la organización. *Talent Clue*.

- Cruz, G. (2014). Estudio de tiempos y movimientos operaciones logísticas. *Gestiopolis*.
- Cuesta, A. (2016). Gestion del talento humano y del conocimiento. *ECOEDICIONES*.
- Delgado, J. (2016). Recursos humanos en gestion de proyectos. *ITM Platform*.
- Díaz, O. (2014). Desarrollo de talento humano.
- Díaz, L. (2016). La estimulación moral como proceso de motivación el sector cooperativo. *Coodes*.
- Duque, I. (2014). Reflexiones sobre talento humano. *Blogs EOI*.
- Escalante, E. (2015). Distinción entre ética y moral. *SlidePlayer*.
- Escamilla, O. (2018). Tipos, de encuestas . *Merca2.0*.
- Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. *ESUP*.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones. *Revistas Académicas*.
- García, A. (2017). Gestión de desempeño. *Educativa*.
- García, A. (2017). Concepto de respeto. *CogniFit*.
- Belmonte, V. (2013). Inteligencia emocional y creatividad: Factores predictores del rendimiento.
- Gestión de Talento Humano en el Ecuador. (2013). *Ekos*.
- Giró, V. (2016). Definición de confianza. *Dimensiones de Valentín Giró*.
- Gómez, J. (2017). Evolución de la función de talento humano. *Cerem*.

Gómez, Y. (2016). Análisis de los proceso de evaluación para una gestión de calidad. *Programa de doctorado*.

Guevara, O. (2015). Capital social y cultura organizacional.

Hernandez, J. (2015). Gesión de recursos humanos. *EOI*.

Hernando, M. (2014). *Modelo de control de gestion para pequeña empres en españa*. españa.

Hidalgo. (2015). *buen vivir en el ecuador*. ecuador: inec.

Jiménez, E. (2015). Desarrollo personal y profesional. *Actualidades Investigacion en Educación*.

Journal, e. a. (2012). Talento humano: Capital intangible. *Daena*.

Kuhnel, E. (2016). Proceso de reclutamiento y seleccion de personal. *Kuhnel Escuela de negocios*.

Ley de economía popular y solidaria. (2015). Ley de economía popular y solidaria. *Ekos*.

Linares, e. a. (2014). Diseño de un modelo dde gestion del conocimiento. *CSIC*.

Linares, M. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Infomed*.

Luna, E. (2014). Ética como rama de la filosofía. *Prezi*.

Macias, D. (2015). Concepto de disciplina. *Prezi*.

Madiedo, K. (2013). Proceso de inducción. *Inducción enpezando con el pie derecho*.

Maldonado, J. (2014). Estrategia empresarial, su formulación, planeación e implementación. *Gestiopolis*.

- Marín, A. (2015). Diferencia entre Recursos Humanos y Talento Humano. *Prezi*.
- Mayo, E. (2012). *pensamiento administrativo*.
- Mejía, A., Bravo, M., & Castillo, A. (2013). El factor del Talento humano en las organizaciones. *Artículo original*, 11.
- Mena, e. a. (2017). El capital intelectual desde una revisión teórica de la literatura publicada. *revista científica de las ciencias*.
- Miguel, A. (2015). Comunicacion Oral Escrita. *Academia COE*.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Seguridad y salud en el trabajo*.
- Miralles, O. (2015). Planes de Carrera, verdades y mitos. *Cegos*.
- Montoya, C. (2014). Evolución, historia de la gestión de talento humano. *prezi*.
- Morejon. (2017). *capital intelectual como activo intangible* .
- Naranjo, J. (2015). Construyendo una cultura de innovación. *ScienceDirect*.
- Olvera, J. (2015). Concepto de equidad. *Scielo*.
- Pardo, L. (2013). Gestión del talento humano.
- Pardo, L. (2016). La gestión de las organizaciones. *Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*.
- Paredes, G. (2015). Evolucion de recursos humanos.
- Pérez, O. (2015). Beneficios de implantar planes de carrera y desarrollo . *Blog PeopleNext*.
- Pérez, O. (2015). Gestion de talento humano. *People Next*.
- Pérez, O. (2016). Importancia de la gestión de talento humano en la empresa. *peopleNext*.

Pérez, O. (2016). Planes de carrera y desarrollo para retención de talento. *Blog PeopleNext*.

Pérez, O. (2017). Diferencia entre gestión de talento humano y recursos humanos. *People*.

Moreno, F. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en la organizaciones.

Pérez, L. (2014). Talento humano vs recursos humanos. *Gestión social inclusiva*.

Pérez, O. (2017). El futuro del aprendizaje y capacitación del personal en las empresas. *Blog PeopleNext*.

Pérez, S. (2014). Gestion de talento humano.

Perramon, J. (2013). La transparencia: concepto, evolución y retos actuales. *Contabilidad y Dirección*.

Pinilla, C. (2018). Diferencia entre Recursos Humanos y Talento Humano. *SCRIBD*.

Principales norma de higiene y seguridad en el trabajo. (2017). *phs serkonten*.

Ramírez, Y. (11 de marzo de 2013). *La gestión del recurso Humano en la actualidad*. Obtenido de Política de cookies.

Ramos, L. (2015). Concepto de responsabilidad. *Scielo*.

Reina, M. (2015). Invertir en capital humano.

Restrepo, J. (2015). Atributos éticos en los procesos de talento humano. *UPLOADED BY*.

Robayo, P. (2016). La innovación como proceo y su gestión en la organización. *Suma de negocios*.

- Roca, J. (2014). La estrategia de recursos humanos al servicio de la sostenibilidad. *Compromiso empresarial*.
- Rodríguez, G. (2014). Rol de las empresas en la sociedad contemporánea. *Revista académica de la Universidad Nacional*.
- Rodríguez, O. (2014). Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales. *FAREM-Estelí*.
- Romero, Y. (2014). Gestion del tlento humano. *Ensayo del talento humano*.
- Ruiz, R. (2018). Gestión de Talento Humano. *Diario la Hora*.
- Sabater, V. (2015). La necesidad de reconocimiento. *La mente es maravillosa*.
- Sánchez, A. (2015). Autoconocimiento y talento. *El portal del capital humano*.
- Carmona, O. (2015). Gestión de conflictos laborales en los centros de educación.
- Santín, E. (2015). Honradez y Honestidad. *El Ideal Gallego*.
- Pérez, O. (2016). Gestion del talento humano en la empresa y su importancia.
- SEPS. (2017). datos estadisticos.
- García, M. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial.
- Sosa, J. (2016). Definición de liderazgo. *Prezi*.
- Soto, C. (2018). Que es trabajo en equipo. *Psicologos en línea*.
- Spinoza, B. (2016). Definición de libertad. *Club de los viernes - España*.
- Tejedo, F. (2016). Capital intelectual. *Docslide*.
- The Compny & Coffee Company. (2015). Estratégias de administración de talento humano. *Eden*.

Castilla, A. (2013). Organización del talento en las organizaciones, pag. 2-15

Universidad de Costa Rica. (2017). ¿Cómo dar un a retroalimentación efectiva para la mejora de los equipos de trabajo? *CICAP*.

Urrego, P. (2016). Entorno Laboral Saludable. *Minsalud*.

Valenzuela, R. (2015). Concepto de flexibilidad. *Fuerzas básicas*.

Villacís, e. a. (2016). Analisis de la Responsabilidad Social en el Ecuador. *consultores.com*, 466.

www.talentoyeffectividad.com. (2015).

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País”.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

OBJETIVO

Identificar los procesos del sistema de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

INSTRUCTIVO

- ✓ La encuesta no solicita datos personales con el fin de que no se sienta comprometido.
- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas y si tiene dudas hágalo conocer al encuestador.
- ✓ Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

Elaborado por: Luis Alfonso Palate Palate

PREGUNTAS

1.- Indique cuál es su puesto de trabajo, su género, edad e instrucción

N°.	Opciones	Respuesta	
1.1	Denominación del Puesto		
1.2	Género	Masculino	
		Femenino	
1.3	Edad		
1.4	Instrucción		

2.- ¿Cuántos años labora en la Cooperativa?

N°.	Opciones	Respuesta
2.1	Menos de un año	
2.2	De 1 año a 3 años	
2.3	De 4 a 6 años	
2.4	Más de 6 años	

3.- ¿Están definidas con exactitud sus funciones en la Cooperativa?

N°.	Opciones	Respuesta
3.1	Definidos	
3.2	Parcialmente definidos	
3.3	No definidos	

4.- ¿Recibe capacitación anual a cerca de su puesto de trabajo?

N°.	Opciones	Respuesta
4.1	Siempre	
4.2	Casi siempre	
4.3	Algunas veces	
4.4	Muy pocas veces	
4.5	Nunca	

5. ¿Para su ingreso a la cooperativa como se realizó el proceso?

N°.	Opciones	Respuesta
5.1	Anuncio por la prensa	
5.2	Bolsa de empleo	
5.3	Recomendado por otra persona	
5.4	Otros	

6. ¿Qué etapas del proceso de selección cumplió Ud.?

N°.	Opciones	Respuesta
6.1	Solicitud de empleo	
6.2	Entrevista inicial de selección	
6.3	Pruebas y test de selección	
6.4	Entrevista	
6.5	Examen médico	
6.6	Análisis y decisión final	
6.7	Firma del contrato	

7.- ¿A su ingreso a la Cooperativa le realizaron una inducción por cuánto tiempo?

Sí

No

Si su respuesta fue positiva indique por cuanto tiempo

N°.	Opciones	Respuesta
7.1	Una semana	
7.2	Quince días	
7.3	Tres semanas	
7.4	Un mes	
7.5	Más de un mes	

8.- ¿En la COAC con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

N°.	Opciones	Respuesta
8.1	Mensual	
8.2	Trimestral	
8.3	Semanal	
8.4	Anual	
8.5	Nunca	

9.- ¿Cómo percibe el clima laboral en la Cooperativa?

N°.	Opciones	Respuesta
9.1	Muy agradable	
9.2	Agradable	
9.3	Poco agradable	
9.4	Nada agradable	

10.- ¿La remuneración que percibe se encuentra acorde a las funciones que desempeña?

N°.	Opciones	Respuesta
10.1	Muy de acuerdo	
10.2	De acuerdo	
10.3	Poco de acuerdo	
10.4	No de acuerdo	

11.- ¿De los siguientes aspectos que corresponden al plan de carrera y desarrollo profesional para los colaboradores, con cuáles cumple la COAC?

N°.	Opciones	Respuesta
11.1	Flexibilidad de horarios para estudios de tercer nivel	
11.2	Apoyo económico estudios de tercer nivel	
11.3	Obtención de mejores niveles de desempeño	
11.4	Desarrollo de sentimiento de lealtad a la organización	
11.5	Oportunidades de progreso	

12.- ¿Escoja las opciones de motivación que a usted le incentiva para realizar mejor sus actividades?

N°.	Opciones	Respuesta
12.1	Bonos	
12.2	Agasajo	
12.3	Carta de felicitación	
12.4	Difusión del empleado del mes	
12.5	Cena de felicitación por cumplimiento de metas	
12.6	Entrega de uniformes gratis por cumplimiento	
12.7	Plan motivación externo con un profesional	

13.- ¿Indique con que aspectos de la salud e higiene ocupacional cumple la organización?

N°.	Opciones	Respuesta
13.1	Espacio físico adecuado	
13.2	Sistema de advertencia respectivas	
13.3	Iluminación y ventilación adecuada en cada área	
13.4	Orden y limpieza adecuada	
13.5	Herramientas y equipos adecuados	
13.6	Exámenes médicos periódicos	

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Ficha de observación

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

OBJETIVO

Identificar mediante la observación directa las fortalezas y debilidades del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

INSTRUCTIVO

- En la observación no solicita datos personales con el fin de que no se sienta comprometido.
- Observar su actuación al momento de atender a los socios, sin llamar la atención.

Observación: dirigido al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Elaborado por: Luis Alfonso Palate Palate

1. LUGAR:	2. FICHA N°.
3. TIPO DE OBSERVACIÓN:	
4. FECHA:	
5. TITULO DE OBSERVACIÓN:	
6. TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:	
7. RESPONSABLE:	

Anexo 3. Entrevista a directivos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

OBJETIVO

Identificar los procesos del sistema de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

INSTRUCTIVO

- La encuesta no solicita datos personales con el fin de que no se sienta comprometido.
- Lea detenidamente cada una de las preguntas y si tiene dudas hágalo conocer al encuestador.
- Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

Entrevista: dirigido a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”

Elaborado por: Luis Alfonso Palate Palate

1.- ¿De qué manera entiende la cooperativa a la inclusión financiera?

2.- ¿Qué importancia crees que tiene el departamento de talento humano para la coac?

3.- ¿Cuáles crees que son los retos con los que se enfrenta talento humano en la actualidad?

4.- ¿Cuáles crees que son las prioridades para un departamento de talento humano?

5.- ¿Que es para ti la gestión del talento?

6.- ¿Qué rol juega o debería jugar talento humano en la coac para ser pieza fundamental?

7.- ¿A qué áreas de talento humano les da más importancia o son más relevantes?

8.- ¿Qué cualidades crees que necesita una persona para trabajar en talento humano?

9.- ¿Qué buscas en un candidato en una entrevista de trabajo?

10.- ¿Cómo ves al talento humano en 5-10 años?

11.- ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?

12.- ¿Cómo transfiere el conocimiento de empleado a empleado?

13.- ¿Cómo hace para mejorar el ambiente laboral y el apoyo hacia el trabajador?

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Ficha de valoración de los especialistas

Título de la Propuesta:

Modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Primer directivo:

1. Datos Personales del Profesional

Nombres y Apellidos: Manuel Toalombo Quinatoa

Grado académico (área): Especialista en Instituciones Financieras, Ing. En Administración de Empresas.

Experiencia en el área: 20 años

2. Autovaloración del profesional

Marcar con una “x”

Conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta	x		
Experiencia profesional en el trabajo relacionados con la propuesta	x		
Referencias similares sobre la propuesta en otro contenidos	x		
Otras propuestas que se requiera de acuerdo a los requerimientos del trabajo		x	
TOTAL			
Observaciones:			

3. Valoración de la propuesta

Marcar con una “x”

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Orden de la propuesta	x				
Claridad en la redacción	x				
Eficacia del contenido de la propuesta		x			
Relación entre el objetivo planteado e indicadores para medir los resultados requeridos		x			
Otros que se pueda considerar					
Observaciones					

MA: Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco aceptable; **I:** Inaceptable.

Atentamente

Manuel Toalombo Quinatoa

Título de la Propuesta:

Modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sembrando un Nuevo País”.

Segundo directivo:

1. Datos Personales del Profesional

Nombres y Apellidos: Luis Alcides Toaquiza Guanoquiza

Grado académico (área): Especialista en Instituciones Financieras, Ing. En Administración de Empresas.

Experiencia en el área: 20 años

2. Autovaloración del profesional

Marcar con una “x”

Conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta	x		
Experiencia profesional en el trabajo relacionados con la propuesta	x		
Referencias similares sobre la propuesta en otro contenidos	x		
Otras propuestas que se requiera de acuerdo a los requerimientos del trabajo		x	
TOTAL			
Observaciones:			

3. Valoración de la propuesta

Marcar con una “x”

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Orden de la propuesta	x				
Claridad en la redacción	x				
Eficacia del contenido de la propuesta	x				
Relación entre el objetivo planteado e indicadores para medir los resultados requeridos		x			
Otros que se pueda considerar					
Observaciones					

MA: Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco aceptable; **I:** Inaceptable.

Atentamente

Luis Alcides Toaquiza Guanoquiza