



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

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

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CHIBULEO LTDA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en
Administración de las organizaciones de la economía social y solidaria.

Autora:

Ing. María Trinidad BaltazarYucailla

Tutora:

Lic.Hernández Junco, Varna. PhD

AMBATO – ECUADOR

2018

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

Yo, María Trinidad Baltazar, declaro ser autora del, Proyecto de Titulación “Modelo de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, 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, a los 30 días del mes de Junio del 2018, firmo conforme:

Autora: María Trinidad Baltazar Yucailla

Firma:

Número de Cédula: 1803790912

Dirección: Comunidad Chibuleo San Francisco

Correo Electrónico: trinidadby@gmail.com

Teléfono: 0994951290

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA” presentado por María Trinidad Baltazar para optar por el título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado 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, 30 de Junio del 2018

Dra.C. Varna Hernández Junco, PhD.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

Ambato, 30 de Junio del 2018

María Trinidad BaltazarYucailla

CI: 1803790912

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA**, previo a la obtención del Título de Magíster 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, 30 de Junio del 2018

Nombres completos

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Nombres completos

VOCAL

Nombres completos

VOCAL

DEDICATORIA

El cariño sincero perdura y trasciende en el tiempo por ellos el presente trabajo está dedicado de manera muy especial para mi papa Juna Baltazar, mi hermana Cecilia Baltazar, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, mi inspiración para poder culminar el objetivo y ser el ejemplo para mi amada hija Astrid Uñog.

AGRADECIMIENTO

Saber ser positivo nos llevar a descubrir antes que nada lo bueno que nos ocurre cada día es por ello que quiero agradecer primeramente a Dios por haber dado la vida, sabiduría, inteligencia, la fe y esperanza para culminar el estudio.

A mis familias por su amor, comprensión, y estímulo para que culminara una etapa más de mi vida.

A mis docentes, tutora y amigos quienes sin egoísmos entregaron su valioso conocimiento, para el desarrollo de cada uno.

A señor gerente y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., por permitir desarrollar mi propuesta en el área de Talento

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
Análisis Crítico.....	3
Planteamiento del Problema	4
Justificación	5
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	9
Antecedentes sobre la gestión del talento humano.	9
Antecedentes y tendencias de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales.....	13
Modelos de Gestión del Talento Humano.	33

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO	46
Modalidad y tipo de investigación.....	46

Búsqueda y procesamiento de los datos	47
Diagnóstico sobre la gestión del talento humano	63
Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores.....	68

CAPÍTULO III

PRODUCTO	102
Propuesta del modelo de gestión del talento humano	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA.....	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Conceptos de administración.	14
Cuadro N° 2: Conceptos de talento humano	17
Cuadro N° 3: Elementos comunes entre los conceptos de talento humano desarrollados por diferentes autores.	18
Cuadro N° 4: Conceptos de gestión del talento humano desarrollados por diferentes autores.	19
Cuadro N° 5: Historia de la gestión del talento humano.	23
Cuadro N° 6: Enfoques de la gestión del talento humano.	25
Cuadro N° 7: Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de la información.....	49
Cuadro N° 8: Operacionalización de la variable	50
Cuadro N° 9: Procedimiento general para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.....	106
Cuadro N° 10: Procedimiento específico para la Admisión de Talento Humano	107
Cuadro N° 11: Procedimiento específico para el Desarrollo del Talento Humano	109
Cuadro N° 12: Procedimiento específico para la Aplicación del Talento Humano.....	109
Cuadro N° 13: Procedimiento específico para la Compensación del Talento Humano .	111
Cuadro N° 14: Procedimiento específico para el Mantenimiento del Talento Humano	112
Cuadro N° 15: Dimensiones, subdimensiones e indicadores para el diagnóstico.	113
Cuadro N° 16: Nuevos indicadores del modelo de gestión del talento humano por competencias.....	117
Cuadro N° 17: Principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico de la gestión del talento humano de la COAC.	119
Cuadro N° 18: Acciones de mejora para la Dimensión Admisión del Talento Humano.	121
Cuadro N° 19: Acciones de mejora para la Dimensión Desarrollo del Talento Humano.	122
Cuadro N° 20: Acciones de mejora para la Dimensión Aplicación del Talento Humano.	126
Cuadro N° 21: Acciones de mejora para la Dimensión Compensación del Talento Humano.	127
Cuadro N° 22: Acciones de mejora para la Dimensión Mantenimiento del Talento Humano.	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Resultados pregunta 1-2 de la encuesta a trabajadores.....	65
Tabla N° 2:Resultados pregunta 1-6 de la encuesta a trabajadores.....	86
Tabla N° 3: Resultados pregunta 7-11 de la encuesta a trabajadores.....	88
Tabla N° 4: Resultados pregunta 12-15 de la encuesta a trabajadores.	89
Tabla N° 5: Resultados pregunta 16-20 de la encuesta a trabajadores.	91
Tabla N° 6: Resultados pregunta 21-24 de la encuesta a trabajadores.	92
Tabla N° 7: Resultados pregunta 25-29 de la encuesta a trabajadores.	93
Tabla N° 8: Resultados pregunta 30-33 de la encuesta a trabajadores.	94
Tabla N° 9: Resultados pregunta sobre satisfacción general de la encuesta a trabajadores.	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas.	3
Gráfico N° 2: Modelo de gestión de recursos humanos.	33
Gráfico N° 3: Modelo de gestión de recursos humanos de Besseyre (1990).	35
Gráfico N° 4: Modelo de gestión de recursos humanos.	36
Gráfico N° 5: Modelo de gestión de recursos humanos.	38
Gráfico N° 6: Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch (1992).	39
Gráfico N° 7: Modelo de gestión de recursos humanos.	40
Gráfico N° 8: Modelo de gestión de recursos humanos.	42
Gráfico N° 9: Modelo de gestión de recursos humanos.	43
Gráfico N° 10: Modelo de gestión del talento humano.	44
Gráfico N° 11: Respuesta pregunta 3 encuesta trabajadores (inducción recibida al ingresar a la cooperativa).	68
Gráfico N° 12: Respuesta pregunta 4 encuesta trabajadores (valoración de la inducción recibida).	69
Gráfico N° 13: Respuesta pregunta 5 encuesta trabajadores (inducción específica).	69
Gráfico N° 14: Respuesta pregunta 6 encuesta trabajadores (valoración inducción específica recibida).	70
Gráfico N° 15: Respuesta pregunta 8 encuesta trabajadores (determinación de necesidades de formación).	72
Gráfico N° 16: Respuesta pregunta 9 encuesta trabajadores (acciones de capacitación recibidas).	73
Gráfico N° 17: Respuesta pregunta 10 encuesta trabajadores. (periodicidad de las acciones de capacitación).	73
Gráfico N° 18: Respuesta pregunta 11 encuesta trabajadores. (criterios de competencias en la evaluación del desempeño).	75
Gráfico N° 19: Respuesta pregunta 12 encuesta trabajadores. (evaluación de las competencias de los trabajadores)	78
Gráfico N° 20: Respuesta pregunta 13 encuesta trabajadores. (frecuencia de la evaluación de las competencias).	78
Gráfico N° 21: Respuesta pregunta 14 encuesta trabajadores. (evaluación del desempeño anual).	79

Gráfico N° 22: Respuesta pregunta 15 encuesta trabajadores. (estimulación mensual)...	82
Gráfico N° 23: Respuesta pregunta 16 encuesta trabajadores. (incentivos económicos ..	82
Gráfico N° 24: Respuesta pregunta 18 encuesta trabajadores. (incentivos no económicos recibidos).	83
Gráfico N° 25: Respuesta pregunta 19 encuesta trabajadores. (conocimientos de las medidas de seguridad).....	97
Gráfico N° 26: Respuesta pregunta 20 encuesta trabajadores. (control de las medidas de seguridad en la cooperativa).	97
Gráfico N° 27: Respuesta pregunta 21 encuesta trabajadores. (información de riesgos en los puestos de trabajo).	98
Gráfico N° 28: Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias.....	104
Gráfico N° 29: Procedimiento específico para la inducción de los trabajadores.....	124
Gráfico N° 30: Procedimiento específico para la Determinación de Necesidades de Formación.....	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta para la evaluación de los subsistemas de la gestión del talento humano aplicada a trabajadores.	135
Anexo N° 2: Encuesta para medir la satisfacción de los trabajadores	140

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
UNIDAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA”

AUTORA: Baltazar Trinidad María

TUTORA: PhD. Varna Hernández Junco

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del talento humano ha cobrado una importancia vital en los últimos tiempos por la necesidad de potenciar el valor de las personas para las organizaciones, siendo su mayor ventaja competitiva. Se analizan los antecedentes y tendencias de la gestión del talento humano, los modelos de gestión del talento humano más conocidos a nivel internacional, los cuales se convierten en referente para la propuesta desarrollada en el proyecto. La investigación se conduce bajo la modalidad cuantitativa, no experimental, transversal, descriptiva. Se definen variables e indicadores para el diagnóstico sobre la gestión del talento humano en la COAC “Chibuleo”, lo cual evidencia que existen insuficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal, no se realiza en todos los casos el proceso de inducción, una parte considerable de los trabajadores no poseen las competencias necesarias para desempeñarse en sus puestos de trabajo, no se determinan las necesidades de formación de los trabajadores y no todos los puestos de trabajo tienen definidos criterios de desempeño. Además, el 14% de los trabajadores están insatisfechos y las causas fundamentales son por: condiciones de trabajo, salario y participación en la toma de decisiones, que son las variables más afectadas. Se propone un modelo para la gestión del talento humano basado en competencias para Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”, que incluye los subprocesos: admisión, desarrollo, aplicación, compensación y mantenimiento del talento humano. Además, se propone un procedimiento general y procedimientos específicos que facilitan la implementación de las distintas etapas del modelo propuesto.

Descriptores: competencias laborales, etapas, gestión de talento humano, modelos, secuencias.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
UNIDAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL FOCUSED ON
COMPETENCIES AT CHIBULEO LTD. CREDIT UNION

AUTHOR: Baltazar Trinidad María

TUTOR: PhD. Varna Hernández Junco

ABSTRACT

Human talent management has become significantly important in recent times due to the necessity of strengthening the importance that people have for organizations, being this their greatest competitive advantage. Background and tendencies of human talent management were studied. Also, the most internationally well-known models were analyzed, the ones that are a benchmark to this work's proposal. This research is carried out using the quantitative paradigm. It is nonexperimental, transversal and descriptive. There are set variables and indicators for the diagnosis of human talent management at Chibuleo Ltd. Credit Union; it displays inadequacies in recruitment and candidates' selection, the orientation process is not fulfilled in all of cases, a significant portion of the workers do not have mandatory competencies to perform well their job functions, workers training' needs are not diagnosed and not all jobs have determined evaluation criteria. Moreover, 14% of workers are dissatisfied and the main causes are labour conditions, salary, and taking place in decision-making, which are the most affected variables. A human talent management model based on competencies for Chibuleo Ltd. Credit Union is suggested. It includes some subprocesses such as admission, development, application, compensation and maintenance of human talent. Furthermore, there are proposed general and specific procedures that enable the implementation of this model in its different stages.

Key Words: human talent management, labor competencies, models, sequences, stages.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación de Bienestar Humano, con un enfoque específico en la gestión del Talento Humano, desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la Economía Popular y Solidaria.

La investigación presentada se relaciona directamente con los siguientes objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. (PNBV 2013-2017).

Objetivo N° 9. “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, y a su vez se enlaza con políticas y lineamientos estratégicos tales como: 9.5. “Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.”, además el siguiente proyecto se justifica debido a los beneficios que reporta para la cooperativa contar un modelo de gestión del talento humano lo cual influirá directamente en el desempeño de los trabajadores y en los resultados de la organización.

Según, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2014), “el sector económico popular y solidario se define como el conjunto de formas de organización económica-social, a este grupo pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito, transporte, vivienda, producción, consumo y otros servicios.”

Los principales sectores favorecidos con el desarrollo de la presente investigación serán, las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos, del cantón Ambato, al contar con una herramienta de gestión del Talento Humano por competencias, la aplicación del mismo en sus instituciones financieras en especial al sector indígena del país, de manera directa se beneficiará la Cooperativa de

Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y todos sus colaboradores, de acuerdo a Martín (2013), una correcta gestión del Talento Humano es la catapulta que impulsa el desarrollo de las instituciones, además sus socios podrán disfrutar de una mejor atención basada en calidez y calidad.

El desarrollo de la investigación se debe a las dificultades existentes en la cooperativa con respecto a la gestión del talento humano, lo cual incide directamente en el desempeño de los trabajadores, en su satisfacción y en los resultados de la organización.

Análisis Crítico

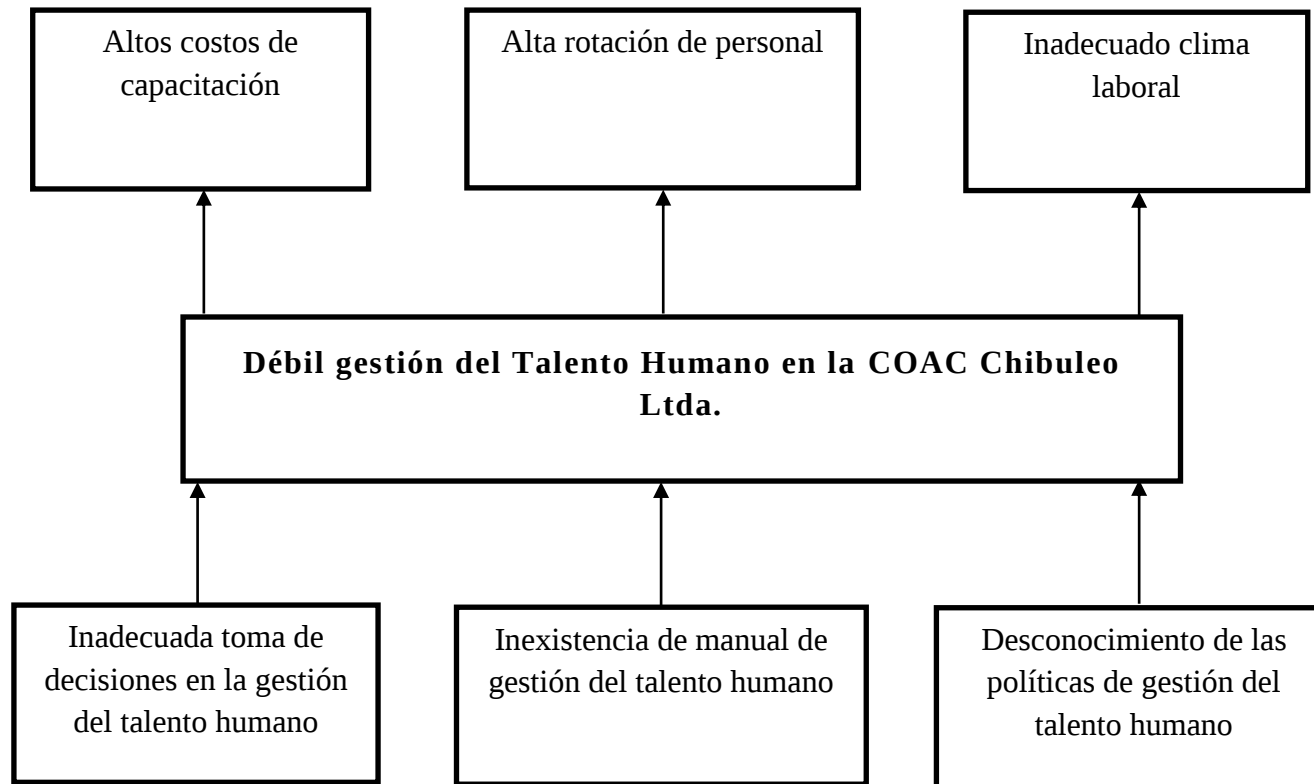


Gráfico N° 1:Árbol de problemas.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Baltazar M. ((2018))

La alta rotación de personal conlleva a que el desempeño laboral no alcance las expectativas, porque no cumple las actividades asignadas, y se toma tiempo en acoplarse al cargo, altos costos de capacitación lo cual genera la inconformidad de los socios por no brindar calidad y agilidad en la atención.

La inexistencia de procesos en la gestión de Talento humano como capacitación, socialización, entre otros, conlleva al retraso en los cumplimientos de procesos como son: entrega de reportes a los entes de control entre ellos la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Banco Central del Ecuador, Servicio de Rentas Internas; y otras actividades en procesos de créditos, aperturas de cuentas, a causa que confunden una actividad con otra y la demora de la respuesta en el cumplimiento de las funciones.

El proceso de inducción y capacitación es inadecuado por cuanto el nuevo colaborador no se ha familiarizado con la empresa de manera correcta, en muchas ocasiones el tiempo no permite que conozca todas las áreas de la institución, esto hace que se tomen decisiones de manera equivocada o intente buscar soluciones de manera individual, cuando el personal comete errores no saben tomar decisiones frente al problema suscitado, lo cual ocasiona conflictos entre compañeros de trabajo o socios.

Existe escasa organización administrativa, lo que ocasiona conflictos internos entre las jefaturas, duplicidad de funciones, incumplimiento de los objetivos estratégicos que constan en el Plan Operativo Anual el mismo que al no ser socializado de manera correcta con los involucrados para alcanzar el objetivo propuesto en el plan de trabajo, se observa que existe inconformidad del personal por el salario, por la extensión de la jornada laboral, lo que ocasiona un ambiente de trabajo que no potencializa el desarrollo de las capacidades de los individuos.

Planteamiento del Problema

¿Cómo contribuir a la mejora de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.?

Justificación

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., motivada por el escaso desarrollo en la gestión del Talento Humano, que incide en la no adecuada selección del personal, la alta rotación que tienen los funcionarios, la desmotivación de los trabajadores y la insatisfacción laboral.

Para el correcto desarrollo de la presente investigación se contextualiza primero desde un punto de vista macro en cual se hace referencia al sistema financiero popular y solidario del Ecuador.

A partir del año de 1999, el sector cooperativo financiero empezó a tener un crecimiento rápido, tras la crisis económica del Ecuador, puesto que la población en general perdió su confianza en la banca tradicional, con el feriado bancario, como lo menciona Miño, (2013). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito alcanzaron un crecimiento acelerado de más de 26 veces en la década, 1999-2009. Por tanto, este mismo crecimiento cooperativo financiero sin los adecuados métodos de control por parte de los organismos correspondientes, la libre circulación de dinero, la falta de un personal capacitado y competente en las cooperativas nacientes, dieron lugar a que las instituciones financieras tengan debilidades financieras y de gestión.

Miño (2013) se pronuncia sobre las cooperativas de ahorro y crédito del sistema financiero popular y solidario en el Ecuador, manifestando que carecen de herramientas de gestión de Talento Humano que impulse el desarrollo de las instituciones financieras, prueba de ello son los altos rubros que invierten en la asesoría externa y consultorías.

En el país es muy común que la planificación estratégica de las instituciones financieras sea elaborada por entidades ajenas a la institución, entidades que no conocen la realidad de la institución, razón por la cual se plantean objetivos inalcanzables o que simplemente no están acordes con el funcionamiento normal de la institución. Al respecto Jiménez (2009), plantea que cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles, sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración, es por ello que

la importancia de invertir y creer en las capacidades y competencias de los colaboradores de las empresas se torna su principal activo.

Por otra parte, son muy pocas las cooperativas en el Ecuador que cuentan con un adecuado sistema de selección de personal, frecuentemente se cuenta tan solo con una descripción del cargo, la falta de experiencia de los colaboradores hace que el proceso de inducción demande largos periodos de tiempo y dinero para capacitarlos y no todas las instituciones ven a esto como una inversión sino, más bien lo consideran como un gasto improductivo, en concordancia con (Franco, 2014). Las empresas deben asumir el reto de cambiar el paradigma acerca de la formación del Recurso Humano y darle la importancia que amerita, consolidando de esta forma una cultura empresarial más completa con respecto al trato que deben darle los trabajadores a los clientes.

En lo correspondiente a la provincia de Tungurahua, se ha visto que las organizaciones no prestan la debida atención a sus colaboradores, por cuanto no cuentan con un modelo de gestión de talento humano, únicamente las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segmento uno poseen herramientas de gestión del talento humano, así como softwares de riesgo, el resto de segmentos 2, 3, 4 y 5 se ha limitado únicamente a las tareas más básicas como son: el control de horarios y la realización del rol de pagos.

El escaso desarrollo de la gestión de Talento Humano impide que la organización mantenga un adecuado clima laboral, de tal forma que no brinda al colaborador un buen ambiente de trabajo y la motivación que necesita para que le resulte más fácil comprometerse con la organización, de buenos resultados y cumpla las metas establecidas, por ello resulta fácil comprender que los trabajadores no estén comprometidos con su trabajo y con la institución, y sin ese vínculo que los identifique plenamente con la institución, no explotan el máximo potencial. Resulta fundamental tener un personal que esté plenamente identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias de las instituciones financieras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., del cantón de Ambato perteneciente al segmento dos de la Economía Popular y Solidario del sector financiero, dedicada a la intermediación financiera, encargada de captar, del

público, capitales y transferirlos a sectores productivos; se encuentra controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), regulada por la Ley general de Instituciones Financieras, el Código Orgánico Monetario y Financiero y la Junta de Regulación Política y Montería (JRPM).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., está ubicada en el centro del país en la Ciudad de Ambato, en las calles. Eugenio Espejo 12-78 y Av. 12 de noviembre, de acuerdo a los boletines estadísticos de la (SEPS, 2016), en diciembre del año 2016, es la institución más grande del segmento de los bancos en el ámbito financiero nacional, uno de los principales objetivos de su creación es incrementar las plazas de trabajo, principalmente para las personas de las parroquias rurales, personas de condición humilde y que generalmente se dedican a la agricultura.

El mayor aporte de la cooperativa es la contratación de personas de esta zona, la institución apoya que la calidad de vida de los colaboradores y sus familias mejore, pero no se ejecutan de la forma correcta las actividades para que puedan cumplir los objetivos de la Cooperativa y dar el mejor servicios a los socios, por ello es menester invertir recursos económicos en la capacitación y desarrollo de todos los funcionarios, por una mejor administración que conlleva a la institución pasar al segmento uno cuando sobrepase los 80 millones de dólares en activos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., fue creada en el año 2003, con 27 jóvenes Indígenas de la Comunidad Chibuleo pertenecientes al Cantón Ambato, de edades comprendidas entre 18 a 23 años, los mismos que dejaron su trabajo en la agricultura para formar parte de los microempresarios, con el firme propósito de incrementar fuentes de trabajo, apoyando a la colectividad y brindando la oportunidad de crecer económicamente a las personas de bajo recurso económico.

Es importante mencionar que la institución surge como respuesta a una banca tradicional que no ha incluido en su desarrollo a las personas indígenas, la Cooperativa entrega créditos inmediatos acorde a la necesidad y posibilidad de endeudamiento, direccionando para la mejor administración del capital, que permita sustentar en sus hogares y la satisfacción que si puede salir adelante siendo micro empresarios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ChibuleoLtda”, presenta varios problemas en los que destacan:

- Alta rotación de personal
- Inexistencia de manual de procesos
- Inexistencia de manual de funciones por competencias.
- Duplicidad de funciones

Ante esta situación se formula el objetivo general:

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ChibuleoLtda”.

Objetivos Específicos

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión del Talento Humano por competencias.
- Caracterizar la situación actual de la gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”
- Estructurar el modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

Este capítulo está destinado a desarrollar los fundamentos teóricos y conceptuales sobre la gestión del talento humano, las particularidades de la gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas y los principales modelos empleados en el contexto mundial, para definir el estado del arte y la práctica sobre la gestión del talento humano.

Antecedentes sobre la gestión del talento humano.

Charry (2008) reconoce que la fuente principal de la riqueza de los países se deriva de la creación del capital intelectual, principalmente, a través de la educación y la investigación, por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países, e inclusive, con la existencia y disposición de capital tangible. Por ello, la capacidad de una sociedad para producir, seleccionar, adaptar, comercializar y usar conocimiento es la base para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población. En este sentido, la base de crecimiento sostenido dependerá del mantenimiento y la expansión de la base de conocimiento que poseen las personas.

Así también, Cabrales (2009) considera al Talento Humano como una de las variables más importantes en que las organizaciones deben prestar su atención, sus recursos más importantes son los seres humanos, cuya impronta debería ser el permanente crecimiento espiritual e intelectual de los trabajadores y de sus competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas.

Del mismo modo, si la gerencia no se interesa por conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar el talento de estos para alinearlos a los intereses estratégicos de la organización.

Fleitas(2010) realiza un estudio sobre los recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. La autora considera que existen tres fuerzas dominantes en el contexto empresarial, los clientes o usuarios, la competencia en el mercado y la flexibilidad para los cambios. Expone que en el presente siglo el talento humano se convertirá en el recurso más competitivo de todas las organizaciones, pues con una correcta preparación pueden convertirse en líderes de cambio.

Se incluye en el estudio los antecedentes de la gestión del talento humano, la caracterización actual de la gestión del talento humano y la dimensión de la gestión humana para el futuro. En la investigación, la autora presenta un grupo de modelos de gestión del talento humano que internacionalmente se han utilizado y han tenido importantes resultados para organizaciones a nivel mundial.

Yela (2011) en su trabajo “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa Pintufer” de la Pontificia Universidad Católica, manifiesta: La empresa PINTUFER debe adoptar políticas de motivación y capacitación constante para que el personal mejore y optimice su producción.

La entidad no contaba con un Manual de Funciones, una de las razones por las cuales la gestión del talento humano ha tenido falencias, limitando la interacción e importancia a esta herramienta administrativa muy necesaria hoy en día, además se pudo detectar que falta desarrollar métodos propicios de capacitación al personal, entre sus recomendaciones está dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas, con la contribución a la gestión del talento humano.

En la investigación de Franco (2014) con el tema: “Gestión del talento humano y su influencia en la gerencia estratégica la empresa Comunikt S.A., de la ciudad de Ambato”: se plantea que cuando las entidades realizan su gestión del Talento Humano de forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, no solo está en juego el bienestar de los colaboradores y los usuarios, sino que se pone en riesgo la sobrevivencia del negocio.

Es por ello que se recomienda el uso de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales puesto que permite a la empresa identificar competencias, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo idóneos para su personal, con este proceso la empresa va a obtener mayor rendimiento de sus trabajadores, por lo tanto, mayor utilidad.

García & Aníbal (2014) estudian la gestión del talento humano y el desempeño de los trabajadores de las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana. Este estudio surge ante la necesidad de elevar la competitividad y la apertura a nuevos mercados de las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana de Perú. La gestión del talento humano es una de las alternativas para conseguir esta importante meta, por lo que se realiza un diagnóstico para conocer los principales problemas que enfrentan estas empresas en cuanto a la gestión del talento humano y cómo pueden contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores y a alcanzar mejores resultados.

En el diagnóstico evidencian que existen problemas en el reclutamiento y selección del personal, no se definen procesos de formación continua para los trabajadores, la evaluación del desempeño es ineficiente y no se determina la productividad del trabajo, aspecto que incide directamente en los resultados de estas empresas.

González & Puig (2014) presentan un modelo de gestión del talento humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar, en su trabajo desarrollan un modelo para la gestión del talento humano en esta institución educativa de Venezuela, teniendo como premisa la necesidad de adaptar los modelos existentes en el ámbito empresarial a instituciones educativas.

El modelo se centra en la gestión del talento humano docente en instituciones de educación superior, específicamente un Instituto Superior Tecnológico, con miras a perfeccionar el desempeño organizacional y el rendimiento de cada docente. El modelo incluye elementos relacionados con la formación y desempeño del talento humano docente en instituciones de educación superior.

Muñoz, Higueta, Molina & Gómez (2014) investigan las características de la gestión del talento humano en salud pública en Colombia. Esta obra se desarrolla

con el objetivo de analizar la toma de decisiones en el Sistema General de Seguridad Social de Colombia.

Entre los principales resultados del trabajo se encuentra la fundamentación teórica y conceptual que sustenta la toma de decisiones gerenciales, la descripción sociodemográfica de las seis ciudades incluidas en el estudio, la caracterización de las políticas y programas que la salud pública ha puesto en marcha en las ciudades estudiadas, se realiza un análisis de la política de gestión del talento humano en el sistema de salud de Colombia.

Por último, se hace un análisis del proceso de toma de decisiones en el sector de la salud, sus fortalezas y debilidades, y las propuestas de mejora en el desempeño. En sus conclusiones demuestran la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño de las instituciones de salud pública del país.

Pérez (2014) en su investigación con el tema “La gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.” En Ecuador, este estudio manifiesta que el recurso humano, desempeña sus funciones de acuerdo a lineamientos establecidos por la empresa y que no miden las competencias reales de los empleados, es decir realizan su trabajo en relación al título profesional que poseen y no a las habilidades, destrezas que tienen, lo que provoca un bajo rendimiento en el desempeño de sus labores, por lo cual se hace hincapié en la aplicación de un nuevo modelo de gestión del Talento Humano que resalte las competencias y habilidades de los empleados de la cooperativa.

El modelo apunta ciertamente al desarrollo del talento humano basado en competencias y agrupa tres subsistemas: Selección que permite el ingreso de nuevo personal a la empresa siempre y cuando cumpla con las competencias deseadas.

Maldonado & Piedad (2016) proponen un modelo de gestión del talento humano por competencias de la Empresa Cadmecorp Asociados (Cañar, Ecuador). Su

investigación tiene como objetivo estudiar las competencias del talento humano en dicha organización y proponer alternativas para mejorar la gestión del talento humano. Se reconoce en el trabajo la importancia que tiene para el sector empresarial contar con trabajadores comprometidos y motivados con las metas de la organización. En su propuesta incluyen las competencias como elemento distintivo de la gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas.

López & Díaz, Segredo & Pomares (2017) desarrollan la evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. En su investigación proponen evaluar la gestión del talento humano en el Centro Especializado Ambulatorio de la provincia Cienfuegos en Cuba. Aplican cuestionarios a los trabajadores de la institución hospitalaria para evaluar el desempeño, el nivel de motivación, predictores de práctica de éxito, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo. Como resultados se evidencian que existe una valoración positiva de los trabajadores sobre la gestión del talento humano en la organización.

En las investigaciones consultadas se evidencia la importancia de la gestión del talento humano, la necesidad de perfeccionar las estrategias y políticas de la alta dirección, se realizan diagnósticos que demuestran que existen falencias en la gestión del personal, insatisfacción de los trabajadores con la gestión que realizan sus directivos y la influencia de esto en el desempeño de las organizaciones que son objeto de estudio de las investigaciones.

Sin embargo, no se trata la gestión del talento humano por competencias, no se analizan los modelos de gestión del talento humano existentes y las bondades y limitaciones de ellos para su aplicación a diferentes contextos, además algunos subsistemas de la gestión del talento humano no son incluidos en los estudios, lo cual limita su alcance.

Antecedentes y tendencias de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales es el análisis de las concepciones teóricas sobre administración de empresas. Hoy en día la administración empresarial es considerada como la herramienta principal para lograr el éxito de las

organizaciones en las condiciones que imperan de competencia a nivel mundial de los mercados ya que permite controlar los recursos que conforman una organización y alcanzar así las metas establecidas de forma eficaz y eficiente.

En el cuadro se muestran algunos conceptos de administración desarrollados por diferentes autores. En los conceptos incluidos se puede evidenciar que existen elementos comunes entre los autores, estos están relacionados con que la administración es una ciencia que inicia con la propia civilización humana, que la conforman procesos como planificar, organizar, dirigir y controlar a personas para lograr objetivos que solo se logran en colectividad.

Cuadro N° 1: Conceptos de administración.

Concepto	Autor(es)	Año
La Administración se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del obrero.	Taylor	1981
Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.	Koontz	1998
La administración se define en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control	Stoner	2002
Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también	Chiavenato	2004

información y tecnología

La administración es un proceso que no es nuevo, puesto que de una u otra forma ha formado parte intrínseca del ser humano desde sus inicios. Desde los albores mismos del desarrollo de la humanidad el hombre reveló su condición de ser social y la necesidad de crecer y desarrollarse en el marco propicio de la colectividad, reflejando así su capacidad para transformar el medio en la interacción del grupo.

Horne Van

2007

La administración empresarial es el conjunto de principios y técnicas aplicables tanto a la organización como a los procesos operativos de toda clase: industriales, ganaderas, agrícolas, etc. Es decir, al ser una ciencia administrativa o social estudia la organización de empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y los resultados de las actividades.

Ramírez

2009

Ciencia compuesta de principios y técnicas que se aplican a conjuntos de personas para alcanzar objetivos que de manera individual son imposibles de lograr.

Muñoz

2017

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

En los conceptos analizados se puede evidenciar que existen elementos comunes entre los autores, estos están relacionados con que la administración es una ciencia que inicia con la propia civilización humana, que la conforman procesos como planificar, organizar, dirigir y controlar a personas para lograr objetivos que solo se logran en colectividad.

La administración se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente(Montana, 2002).

La administración constituye un factor muy importante dentro de toda empresa ya que permite alcanzar las metas y objetivos planteados de la misma. Sin embargo, las organizaciones para lograr las metas y objetivos requieren la asignación de recursos, estos recursos los obtienen de otras organizaciones, es decir, todas las organizaciones dependen de otras para alcanzar sus metas.

Las organizaciones se mantienen en constante evolución, y por ello han modificado sus estructuras organizacionales, lo cual a su vez ocasiona nuevos estilos de administración, siendo de lo más común encontrar empresas con una combinación de estilos de administración, como una empresa tradicional con un enfoque administrativo de tipo estratégico (Franco, 2014).

La importancia de la administración empresarial radica principalmente en la orientación que da ésta, a cada uno de los elementos que componen la organización, realizando planes, asignando recursos, motivando, guiando y controlando las actividades, permitiendo así el logro de las metas esperadas por la organización, haciendo estas más eficientes y eficaces.

En la administración empresarial uno de los elementos de mayor incidencia es la gestión del talento humano, gestionar bien el recurso humano es vital para el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, por lo que se considera un elemento diferenciador en el ámbito competitivo.

La gestión del talento humano y su importancia en el ámbito empresarial.

Se inicia el análisis proponiendo un resumen de los principales conceptos desarrollados en el contexto internacional sobre el talento humano. Estos conceptos desarrollados por diferentes autores tienen elementos comunes que se

presentan en el siguiente cuadro y permite agrupar tres corrientes teóricas, las cuales se presentan a continuación.

Cuadro N° 2: Conceptos de talento humano

Concepto	Autor(es)	Año
Conjunto de habilidades, destrezas o aptitudes aprendidas, conocimientos, motivación, disposición para ayudar que preparan a las personas para ser exitosos en la profesión.	Gardner	1992
Son aquellas personas, profesionales, empleados, gerentes, que poseen cualidades que se convierten en talento con conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que tributan a que se consigan los objetivos y metas planteadas.	Alles	2005
Capacidades y actitudes de las personas que unido a su nivel de compromiso a actuar conforman el talento de los individuos. Es importante que las personas además de compromiso y motivación posean conocimientos y habilidades, de lo contrario no podrán ser competitivos.	Moreno y Godoy	2012
Capacidades, habilidades y aptitudes individuales que deben ser potenciados por el trabajo en equipo y comunitario.	Mejía, Bravo y Montoya	2013
Conjunto de cualidades que poseen las personas y que comúnmente se denominan capital humano, el recurso más importante para cualquier organización. Este talento puede ser natural o adquirido y tiene una gran influencia en el desempeño de las personas.	Quintuña	2014
Es el resultado de un grupo de acciones y estrategias que tributan a formar conocimientos	Espinosa	2015

y cualidades en las personas y que tienen un efecto directo en los trabajadores.

Capacidad de las personas que le permiten resolver problemas profesionales a partir de acumular habilidades, conocimientos, experiencias en su trabajo.	Torres	2016
---	--------	------

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

En estos conceptos se identifican aspectos que coinciden en la mayoría de los autores y que definen 3 grupos fundamentales y que se exponen en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3: Elementos comunes entre los conceptos de talento humano desarrollados por diferentes autores.

Elementos comunes	Autor(es)
El talento humano está caracterizado por los conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, inteligencia y deseos de desarrollar una acción o trabajo.	Gardner; Alles; Moreno y Godoy y Torres
El talento humano está compuesto por las cualidades personales (conocimientos, habilidades, valores, etc), así como las experiencias y aprendizajes que se adquieren en el desarrollo de la profesión y en las relaciones interpersonales en el desarrollo del trabajo.	Mejía, Bravo y Montoya; Espinosa y Quintuña.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Se puede concluir que el talento humano es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y motivación para desarrollar determinadas actividades que se complementan con la interacción con el resto de las personas que conforman el equipo de trabajo.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de los individuos, como capaces de aportar a las instituciones con inteligencia y conducirla hacia la excelencia (Chiavenato. 2004).

La gestión del talento humano es una rama de la ciencia del comportamiento organizacional que permite integrar el talento y las competencias de las personas que conforman una organización y que incluye aspectos como la innovación, el aprendizaje y el rendimiento en función del capital intelectual acumulado. La gestión del talento humano se ha convertido en una herramienta vital para lograr el éxito empresarial (Beer. 2009)

La gestión del talento humano como estrategia organizacional les permite contar con el talento más idóneo y preparado para cumplir con las metas, el desarrollo de competencias que potencien la productividad y eficiencia de las empresas y a su vez satisfagan las necesidades del mercado.

La gestión del talento humano ha sido conceptualizada por diferentes autores y en el cuadro siguiente se presentan algunos de los más importantes.

Cuadro N° 4: Conceptos de gestión del talento humano desarrollados por diferentes autores.

Concepto	Autor(es)	Año
Es un proceso que ve a las personas como un ser que se comunica generando una cultura, que puede ser mejorada por medio de la instrucción para las funciones que desempeñará en la organización.	Klisberg	1995
La gestión del talento humano no es una actividad que solo se desarrolla en el departamento de recursos humanos, pues es responsabilidad de toda la organización y preferentemente	Ulrich	1997

de la alta dirección. Esta gestión debe contribuir al desarrollo de las capacidades de las organizaciones.		
Es el proceso mediante el cual se gobierna, rige y aplica el manejo integral de las personas que conforman la organización, es decir el talento con que cuentan las organizaciones.	Alles	2000
Es una función de la administración que tributa a la planificación, organización y control de las actividades que desarrollan las personas en una organización. Está constituida por procesos que contribuye a incrementar el valor de las organizaciones pues incrementa el talento de las personas que en ella se desempeñan.	Jericó	2001
Es un conjunto de actividades para el manejo de las personas y de sus potencialidades.	Zabaleta	2003
Está condicionada por la utilización de las personas para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones.	Mondoy	2005
Es la sumatoria de prácticas, políticas y estrategias que se realizan para desarrollar las relaciones humanas en el trabajo	Dessler	2006

que se realiza en las organizaciones. Incluye el proceso de selección, capacitación remuneración y creación de condiciones seguras para los trabajadores.		
La gestión del talento humano está constituida por las directrices para la administración de las personas en las organizaciones para alcanzar la competitividad empresarial.	Saldarriaga	2008
Políticas y prácticas para la dirección de las personas en la organización, su selección, formación, compensación y evaluación de su desempeño.	Chiavenato	2009
Decisiones que toma la dirección en el ámbito de la organización t que influyen directamente en las personas que laboran en ella y que se basa en el principio de la mejora continua por medio de la planeación, ejecución y control de las estrategias que se trazan en las organizaciones teniendo en cuenta la realidad del entorno.	Cuesta	2010
Es un grupo de acciones contingente y situacionales relacionados con la cultura de las organizaciones y su entorno. Son aquellos procesos relacionados	Soto	2012

con el manejo del personal en las organizaciones.		
Se desarrolla en fases continuas que conforman un proceso complejo. Está compuesta por la selección de las personas idóneas, su formación y desarrollo para alcanzar mejores desempeños y las estrategias para la retención de las mismas.	Centro Nacional de Desarrollo de la Calidad de México.	2014
Se basa en el aseguramiento de que las potencialidades de los seres humanos hay que aprovecharlas para desarrollar procesos eficientes y efectivos.	Giraldo	2015

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Al igual que en el caso de la definición de talento humano, estos conceptos tienen elementos comunes, entre ellos se puede mencionar:

- Se relaciona la gestión del talento humano con decisiones que se deben tomar por los directivos de las organizaciones para aprovechar sus potencialidades y obtener mejores resultados. Esto incluye el análisis de las relaciones humanas en las organizaciones.
- Se definen procesos claves como la selección y reclutamiento, formación y desarrollo, compensación y estimulación.

La gestión del talento humano, al igual que otros aspectos de la gestión empresarial ha evolucionado en función de diferentes concepciones teóricas develadas por diferentes autores y contextos, los cuales deben analizarse para conocer la transformación e importancia de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial.

Evolución y enfoques de la Gestión del Talento Humano.

El análisis de la evolución de la gestión del talento humano contribuye a conocer su historia y las diferentes concepciones teóricas predominantes en cada época. Para este análisis se incluirán dos aspectos fundamentales: evolución según la historia y según los enfoques.

- **Según la historia**

La gestión del talento humano ha ido evolucionando en la historia y en esa misma trayectoria, se le ha dado mayor valor al ser humano, en las primeras épocas el hombre era tratado como un bien que es capaz de incrementar las riquezas de los apoderados en la medida que mayor rendimiento tenga en su trabajo, sin embargo hoy en día se reconoce que las organizaciones tienen un mayor valor en la medida en que posean personas motivadas, comprometidas y preparadas para desarrollar sus competencias en función de ser más eficaces y efectivos.

En el siguiente cuadro se muestran los aspectos más relevantes de la cronología de la gestión del talento humano.

Cuadro N° 5: Historia de la gestión del talento humano.

Época	Características
Esclavismo	Las primeras acciones relacionadas con la administración de personas se remontan al desarrollo del sistema esclavista, sistema que trataba a las personas como objetos y donde lo más importante era explotar a los hombres lo más posible para obtener mayor productividad. Se distinguió por una elevada supervisión y control del trabajo, lo que unido a fuertes dosis de castigo e inexistencia de derechos para los trabajadores se convirtió en una explotación indiscriminada de las personas.
Feudalismo	Surge una nueva estructura en la sociedad denominada feudo, compuesta del señor feudal y el siervo, los siervos eran los campesinos explotados que debían trabajar y producir para los explotadores y solo percibían una pequeña cantidad de

	tierra como pago que apenas les daba para sobrevivir. El feudalismo se convirtió en una etapa de alta discriminación de las personas y explotación del hombre por el hombre.
Era artesanal	Ivancevich (2004) y Beer (2007), consideran que la verdadera gestión del talento humano surge en esta era, se crean los primeros gremios o asociaciones de trabajadores (albañiles, curtidores de piel, carpinteros), reconocidos como las primeras maneras de organización de personas.
Revolución industrial	En esta época se desarrolla la industria y la manufactura, se reemplaza el trabajo manual por la tecnología, lo cual incide directamente en la manera de gestionar las empresas y las personas. Esta época tiene una gran importancia para el desarrollo de la gestión del talento humano, pues nace la división del trabajo y se hacen formales las relaciones laborales, además, surgen los jefes para ampliar la brecha entre los trabajadores y los dueños de los negocios.
Actualidad	Matizada por un desarrollo tecnológico inigualable, limitaciones de recursos, incremento de la gestión del conocimiento, incremento de la competitividad de los mercados y mayor importancia al valor de las personas que conforman las organizaciones. Ha sido la etapa más fructífera en la preocupación por los seres humanos, ha sido considerado como el elemento más importante de las organizaciones y el responsable de todos los éxitos de estas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- **Según los enfoques**

Al igual que la gestión del talento humano evolucionó en la historia, se desarrollaron diferentes enfoques para su análisis, fundamentado en diferentes concepciones teóricas y de pensamiento de los principales autores. En el cuadro 6 se muestran por los cuales ha transitado la gestión del talento humano y sus principales particularidades.

Cuadro N° 6: Enfoques de la gestión del talento humano.

Enfoque	Particularidades
Universalista	Se desarrolla a finales de los setenta del pasado siglo y se sustenta en las teorías japonesas de trabajo en equipo, formación del talento humano y la polifuncionalidad de los empleados.
	Se expone una relación directa entre la gestión de las personas y los resultados de las organizaciones sin tener en cuenta los elementos del entorno. Las empresas líderes son aquellas que mejores estrategias de gestión de los recursos humanos aplican.
Contingente	Este enfoque trata de perfeccionar el enfoque universalista e incluye una teoría relacionada con las elaciones que se establecen en las organizaciones y su entorno.
	Consideran que no existen estrategias y prácticas universales, es necesario implementar aquellas que más se adapten a las características de la organización y que sean efectivas. Incorporan aspectos no tratados en el enfoque anterior como la estructura orgánica y funcional, los procesos de la organización, entre otros.
Congráficocional	Este enfoque revoluciona la gestión del talento humano, defiende la necesidad de adecuar la gestión a las realidades del contexto externo. Además, reconoce la necesidad de integración de las acciones de la gestión

	del talento humano.
	La gestión del talento humana debe ser proactiva y convertir las competencias de los miembros de la organización en estrategias de negocios para lograr mayor competitividad
Estratégico	Defiende la hipótesis de que, para lograr resultados relevantes en las organizaciones, se debe valorar la cultura de la organización, el clima organizacional y el liderazgo de los directivos. Se revolucionan los términos empleados en la gestión del talento humano, se pasa de administrar personas a la gestión del talento generado en las organizaciones, se introducen tendencias como calidad del talento humano para describir la creación de valor en las organizaciones por parte de sus trabajadores. Considera que la gestión del talento humano debe ajustarse a las realidades económicas y sociales, ajustando sus estrategias para el desarrollo de nuevas competencias en las organizaciones.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

En el estudio de la gestión del talento humano es importante centrarse en el análisis de los diferentes procesos y subprocesos que la conforman, lo cual permite comprender las etapas por las cuales transita dicha gestión y los aspectos medulares a tener en cuenta.

Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Para el análisis y caracterización de los procesos de la gestión del talento humano, se asume la propuesta realizada por Chiavenato (2007), que manifiesta que la gestión del talento humano está conformada por los siguientes procesos:

- **Admisión de personas**

La admisión de personas está conformado a su vez por dos subprocesos importantes, el reclutamiento y la selección de personal, con vistas a dotar a la organización del talento humano necesario para desarrollar sus procesos y cumplir sus metas.

a) Reclutamiento de personas

El reclutamiento de personal se fundamenta en las competencias y necesidades de un puesto de trabajo determinado, y es uno de los subprocesos más importantes dentro de la gestión del talento humano, debido a que garantiza un talento humano con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones.

Morell (1999), Dessler (2011) y Ceballos (2015) consideran que el reclutamiento es un proceso selectivo que garantiza buscar los mejores candidatos para cubrir las necesidades de personal para las instituciones, permitiendo a las mismas tener una reserva de fuerza de trabajo y estabilidad en el personal.

El reclutamiento de personal puede ser interno o externo, es decir se pueden buscar candidatos de la misma organización o personas que pertenezcan a otras organizaciones. Esa disponibilidad de candidatos internos o externos depende de las estadísticas de empleo del mercado laboral, la oferta de personas con competencias necesarias, el nivel de reclutamiento de otras organizaciones entre otras (Ceballos, 2015)

El reclutamiento incluye la investigación de necesidades de la organización, le estudio del mercado laboral, los métodos de reclutamiento a emplear, la recepción de solicitudes, identificación de plazas vacantes, información sobre las competencias necesarias para el puesto, implementar el método de reclutamiento y obtención de candidatos que cumplan los requerimientos de los puestos de trabajo.

El reclutamiento interno es un procedimiento empleado en muchas organizaciones cuando existen vacantes y se cubren mediante la reubicación de los empleados de la misma organización, estos trabajadores pueden ser trasladados o ascendidos según sea el movimiento interno (Beer, 2009)

Este tipo de reclutamiento es menos costoso para la organización pues disminuyen los gastos de anuncios y honorarios a las empresas reclutadoras, es mucho más

rápido puesto que los candidatos son de la misma organización, es más seguro pues se conocen perfectamente a los candidatos al encontrarse en la misma organización y se reduce el tiempo de inducción del nuevo trabajador al conocer la organización, además, se convierte en un incentivo para los empleados pues tienen oportunidades de ascenso en la empresa.

El reclutamiento externo se realiza con candidatos que no son de la misma organización, cuando se presentan plazas vacantes y en la organización no hay candidatos competentes, entonces la organización acude a personas de fuera que puedan poseer esas competencias para cubrir las vacantes. Este tipo de reclutamiento trae consigo la importación de nuevas ideas y enfoques diferentes a los de la organización, enriquece el talento humano de la organización y a su vez, lo renueva y por último se aprovecha la formación previa que han recibido esos candidatos.

b) Selección de personal.

Álvarez (2013), Ramos (2013), Carreón (2014) y Mendoza (2015) consideran que el proceso de selección tiene la finalidad de escoger los mejores candidatos para los puestos o cargos convocados por la organización y a su vez, es una comparación entre las competencias de los candidatos y los requisitos del puesto para el que opta.

Se considera la selección como un proceso de previsión, comparación y elección de candidatos para ocupar las plazas vacantes en la organización con las competencias necesarias para tener un desempeño exitoso. En este proceso es necesario conocer las exigencias del puesto vacante para poder seleccionar el personal adecuado para el mismo, pues se selecciona en función de las competencias necesarias para los puestos convocados.

En el reclutamiento se buscan candidatos y se provee a la organización de posibles personas para ocupar puestos vacantes, mientras la selección compara las cualidades de cada candidato y escoge aquellos que más se acercan al perfil solicitado, es decir, los más idóneos.

Entre los métodos y técnicas más empleadas en la selección de personal se pueden mencionar:

- a) Entrevista preliminar.
- b) Análisis de la hoja de vida de los postulantes.
- c) Verificación de referencias.
- d) Entrevista formal.
- e) Prueba de empleo u ocupación.

Un adecuado proceso de selección, con rigurosidad y objetividad garantiza el talento humano requerido para las organizaciones, que tributen a cumplir los objetivos de la organización y se conviertan en una ventaja competitiva.

- **Desarrollo de persona.**

Todas las organizaciones deben preocuparse por tener el talento humano preparado y con las competencias necesarias para cumplir las funciones que le corresponde desempeñar, para ello debe tener establecido un proceso de desarrollo a corto, mediano y largo plazo de sus trabajadores. El desarrollo de las personas incluye la inducción y capacitación permanente de todos los trabajadores que conforman la organización.

- a) Inducción del personal**

El proceso de inducción es vital para que las personas que han sido seleccionadas y se incorporan a la organización conozcan y se familiaricen con la tradición y la cultura de la organización, tengan información de las funciones que deben cumplir y de lo que se espera de su desempeño (Espinosa, 2013).

Rojas (2015) y Temera (2015) consideran que la inducción tiene un grupo de objetivos, entre ellos:

- a) Contribuye a que el nuevo trabajador se ajuste a la organización.
 - b) Dota de la información necesaria sobre las funciones que debe desempeñar el trabajador y a su vez, el desempeño que se espera de él.
 - c) Es un proceso que tributa a disminuir los temores del nuevo trabajador y a garantizar estabilidad emocional ante el cambio asumido.

El proceso de inducción contempla la información general sobre la organización, la introducción al puesto de trabajo que ocupará (requerimientos del puesto, seguridad, recorrido por el área de trabajo y presentación a los compañeros de trabajo) y la retroalimentación y seguimiento en los primeros días de trabajo.

b) Capacitación del personal

Este proceso garantiza la formación de todos los trabajadores de la organización con vistas a formar o desarrollar las competencias exigidas para las funciones que desempeñan. La capacitación busca mejorar el desempeño y la competitividad del talento humano de las organizaciones.

La capacitación proporciona oportunidades de desarrollo de las personas que laboran en la institución y, además, contribuye a crear cambios importantes en la aptitud de los trabajadores y en el clima de la organización, elevando la motivación y el compromiso de todos los que conforman la comunidad de la organización.

La importancia de la capacitación radica en:

- a) Mejora el nivel de conocimientos de todos los empleados sobre su puesto de trabajo y sobre la organización donde trabaja.
- b) Permite que los trabajadores se familiaricen con las metas y objetivos de la organización.
- c) Contribuye a crear una mejor imagen de la organización.
- d) Facilita la preparación de los trabajadores para posibles promociones.
- e) Garantiza mayor productividad y eficiencia al preparar mejor a los trabajadores para cumplir sus funciones.

Para que la capacitación cumpla los objetivos para la cual ha sido diseñada se hace necesario determinar las necesidades de formación de cada trabajador, de manera que dichas actividades sean una inversión y no un gasto como muchas veces ha ocurrido.

- **Compensación de personas**

Es un proceso de gratificación y que no incluye solamente el salario, sino todo aquello que perciben los trabajadores por el trabajo desempeñado. En la compensación debe incluirse beneficios, servicios de transporte y alimentación, diferentes estimulaciones, premios, etc.

Autores como Sánchez (2011), García (2012), Moncayo (2015) y Torres (2016), consideran que la compensación tiene dos elementos importantes, el salario y los incentivos. El salario debe tributar a satisfacer las necesidades de los trabajadores y es el dinero que reciben por el trabajo desarrollado y es a su vez el atractivo más importante para mantener una estabilidad laboral.

Los incentivos son cantidades de dinero condicionado que reciben los trabajadores al cumplir con determinados indicadores preestablecidos en la organización. Constituyen incentivos los beneficios que la organización le concede a los trabajadores por lograr determinados niveles de productividad, por cumplir volúmenes de ventas o por desempeños relevantes. La función de los incentivos es estimular a los trabajadores para que mejoren su desempeño y motivarlos para que se preocupen por los resultados de la organización (Moncayo, 2015)

Una correcta política de compensación debe contemplar la retribución y los incentivos necesarios, para que los trabajadores se sientan más motivados y comprometidos con la organización y atenuar la emigración de trabajadores a otras organizaciones.

- **Aplicación de personas**

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más complicado y difícil de la gestión del talento humano y se relaciona como una valoración sistemática del desempeño actual y las potencialidades de los empleados de la organización. Este proceso debe ser un incentivo al rendimiento, competencias y compromiso con la institución y no un instrumento formal de medición del desempeño de cargos y funciones (Sánchez, 2012)

El desempeño de los trabajadores es muy importante para las organizaciones y las mismas deben interiorizar que es vital evaluarlo objetivamente y en función de las metas que se ha propuesto. La evaluación del desempeño se sustenta en

procedimientos que se establecen a partir de los objetivos y metas que la organización establece para cada puesto de trabajo y de las contribuciones que se esperan de las personas que se desempeñan en esos puestos.

La evaluación del desempeño debe demostrar de forma sistemática y objetiva el rendimiento global de los trabajadores, es decir los juicios sobre su rendimiento habitual y no debe incluir juicios ocasionales o criterios subjetivos, de manera que se convierta en un instrumento de mejora de los resultados de las organizaciones.

La evaluación del desempeño tiene beneficios importantes para las personas y las organizaciones, por ejemplo:

- a) Para los trabajadores: le brinda periódicamente el nivel de resultados alcanzados y aquellos aspectos en los que debe mejorar, por lo que tiene los elementos necesarios para perfeccionar su trabajo y elevar su desempeño. Es un incentivo al ser recompensado el esfuerzo de los trabajadores por sus directivos.
- b) Para los directivos: deben tener datos pasados y presentes del rendimiento de sus trabajadores para poder tomar decisiones con respecto al valor de cada uno de ellos en la organización. Además, es un mecanismo para mejorar las relaciones entre los directivos y los trabajadores.
- c) Para las organizaciones: evaluar el rendimiento de los trabajadores permite a las organizaciones conocer el capital humano con que cuenta, el rendimiento y aporte de cada trabajador a los objetivos y metas de la organización, de manera que se aproveche todo el talento que tiene la organización para mejorar su competitividad.

El análisis de los procesos que conforman la gestión del talento humano confirma que debe existir una estrecha relación entre los mismos, y que se debe partir de una correcta selección del personal, fomentar la capacitación continua de los trabajadores, crear un clima organizacional favorable, evaluar el desempeño de los trabajadores y en función de esos resultados compensar y estimular a los que mejor se desempeñan.

Estos procesos por sí solos y de manera aislada no contribuyen al perfeccionamiento de la gestión del talento humano, por ello diferentes autores han desarrollado modelos teóricos que integran los procesos de la gestión del talento humano y los analizan de manera sistémica, aspecto que se abordará en el siguiente epígrafe.

Modelos de Gestión del Talento Humano.

Se han desarrollado diferentes modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional, se analizarán algunos de ellos para definir la estructura del modelo que se propondrá para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”.

- **Modelo de Beer y Colaboradores (1989)**

El modelo propuesto por *Beer* y sus colaboradores integra varias actividades de la gestión de recursos humanos, explican la influencia que tiene la participación de los empleados en los resultados de las organizaciones, los sistemas de trabajo, el flujo de los recursos humanos y las recompensas.



Gráfico 2:Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente:Beer y colaboradores, 1989

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

En el modelo proponen cuatro subsistemas:

- a) **Influencia de los trabajadores:** incluye el valor de los empleados para el logro de los objetivos y metas de la organización, así como la delegación de autoridad, responsabilidad y poder a los empleados determinando la cuantía y a quiénes delegar.

- b) **Sistemas de trabajo:** comprende las actividades, tecnología, liderazgo y políticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, es decir, la organización del trabajo y los procesos productivos en las organizaciones.
- c) **Flujo de recursos humanos:** incluye los subprocesos de selección, formación y promoción de los trabajadores en función de las competencias necesarias para trabajar en la organización, alineados a las estrategias institucionales.
- d) **Sistemas de recompensas:** conjunto de remuneraciones e incentivos que emplea la organización para premiar el desempeño de su talento humano.

- **Modelo de Besseyre Des Horst (1990)**

Este modelo se sustenta en que la gestión de los recursos humanos asegura el desempeño de la organización y las competencias de los individuos que en ella se desempeñan. Considera que las competencias deben:

- a) **Adquirirse:** por medio de la definición de los perfiles de puestos de trabajo y por la importancia relativa que ellas tienen para la organización.
- b) **Estimularse:** garantizar resultados por medio de retribuciones o compensaciones proporcionales a los resultados que los trabajadores vayan adquiriendo.
- c) **Desarrollarse:** por medio de programas de capacitación y formación continua. En esta etapa es vital el diagnóstico interno y externo de la organización.

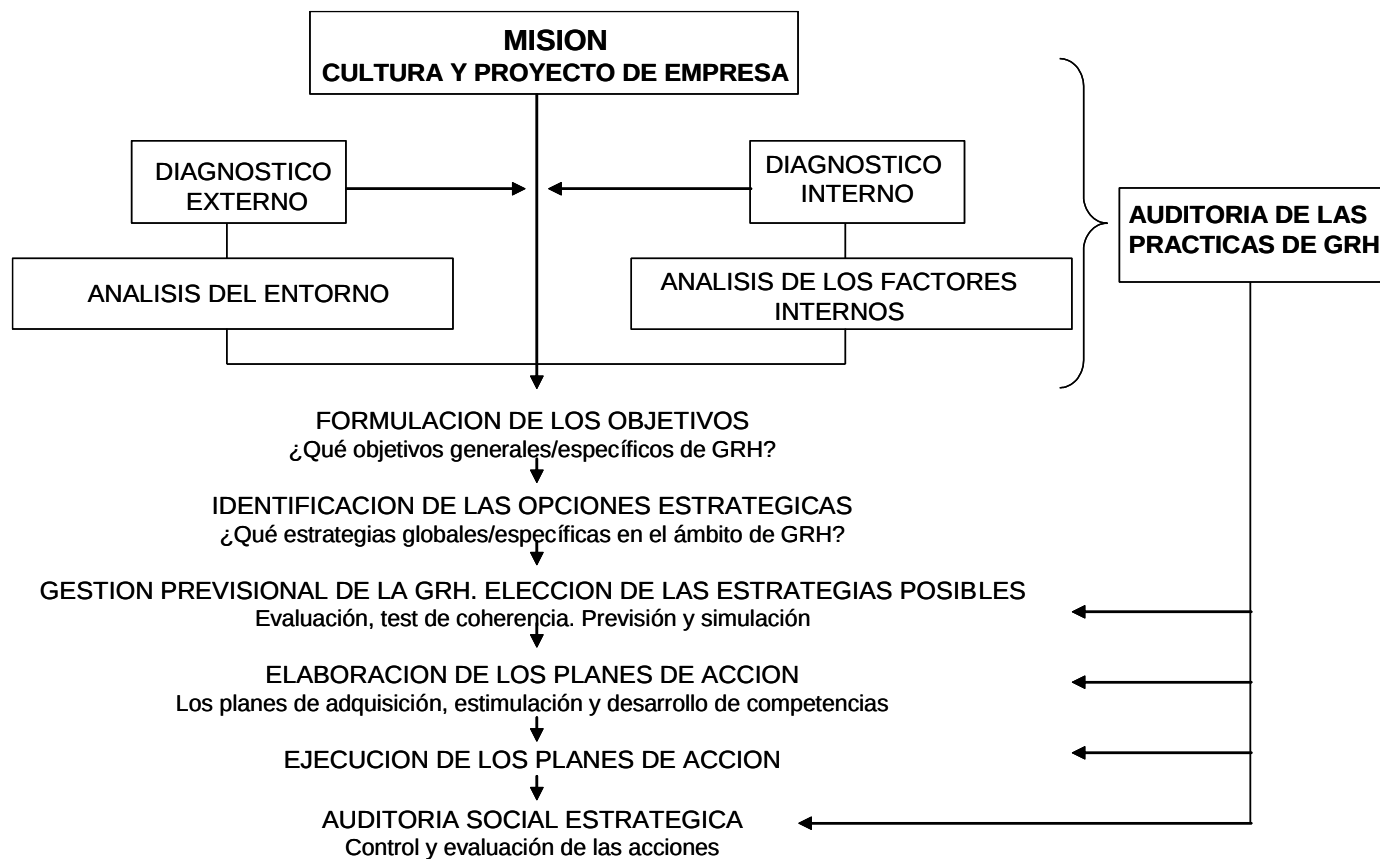


Gráfico N° 3:Modelo de gestión de recursos humanos de Besseyre (1990).

Fuente: Mondragón, Mata y Gutiérrez, 2017

Elaborado por:Mondragón, Mata y Gutiérrez, 2017

En este modelo se considera que la gestión del talento humano debe estar integrada a la gestión estratégica de la organización y que el factor clave de éxito es el logro de competencias superiores para los trabajadores de las organizaciones.

- **Modelo de Werther y Davis (1991)**

El modelo se basa en la relación de los subprocesos de la gestión del talento humano agrupados en las categorías relevantes para la gestión del talento humano y los objetivos de las organizaciones. Este modelo se fundamenta en el análisis del entorno y la auditoría como mecanismo de evaluación y mejora continua.

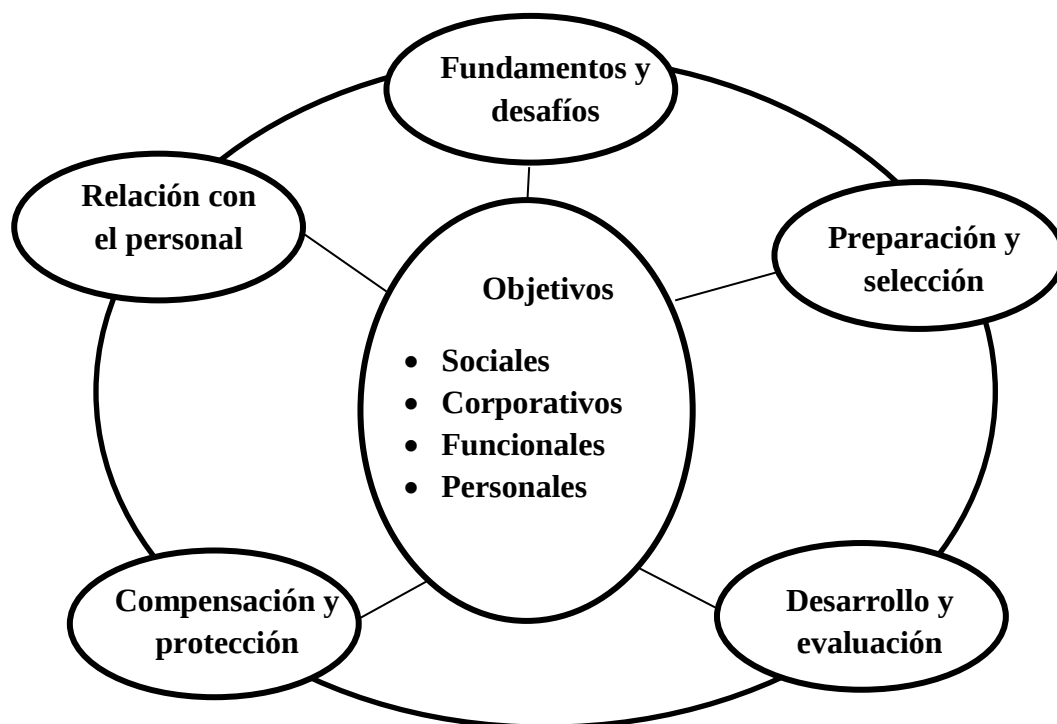


Gráfico N° 4:Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente: Werther y Davis, 1991

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Elementos que conforman el modelo

- a) **Fundamentos y desafíos:** los desafíos que conforman el modelo están encaminados a la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de las organizaciones, el análisis del entorno, la posición en el mercado y las regulaciones y normativas imperantes.

- b) **Planificación y selección:** aspecto clave de la gestión del talento humano sustentada en datos sobre las necesidades actuales y futuras de puestos de trabajos para el reclutamiento y selección óptima de los trabajadores necesarios.
- c) **Desarrollo y evaluación:** incluye los subprocesos posteriores a la contratación y que buscan la formación idónea de los trabajadores para que sean más productivos y eficientes. Además, la evaluación objetiva del desempeño de estos de manera sistemática.
- d) **Compensación:** los trabajadores deben percibir una remuneración acorde a las funciones que realizan y ser incentivados en función de su aporte a la organización. Además, deben tomarse todas las medidas para proteger la vida y salud de los trabajadores.
- e) **Servicios personales:** los trabajadores deben poseer todas las prestaciones y condiciones de trabajo idóneas que garanticen estabilidad y seguridad en el trabajo, incluyendo una adecuada comunicación para lograr que estén motivados.
- f) **Relaciones con los sindicatos:** la política de gestión del talento humano debe tener un vínculo importante con las actividades de los sindicatos para garantizar armonía y estabilidad en la gestión.
- g) **Perspectiva general de la administración del personal:** es necesario evaluar las políticas y gestión del área de recursos humanos de las organizaciones para tener una acertada información sobre las estrategias a implementar en la gestión del talento humano.

- **Modelo de Quintanilla (1991)**

El modelo propuesto por Quintanilla se sustenta como pilar principal en el entorno socioeconómico y su relación con la organización, integrando la filosofía y estrategia organizacional con la concepción de todas las personas que conforman la organización y la política de recursos humanos que se aplica.

El modelo desarrolla cuatro aspectos fundamentales:

- a) **Integración y socialización:** parte del proceso de planificación del talento humano y el potencial de los trabajadores de la organización, el diseño de

puestos de trabajo, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y entrenamiento de las personas y la socialización entre trabajadores y directivos.

- b) **Mantenimiento y desarrollo:** incluye los planes de formación y desarrollo de personas, el sistema de promoción y carrera dentro de la organización, el estudio de la motivación de los trabajadores y su satisfacción con el trabajo, además del sistema de incentivos y remuneraciones.
- c) **Dirección y control:** introduce los elementos relacionados con los roles de los directivos, su liderazgo, estilos de dirección, estrategia para gerenciar los procesos y dirigir las personas, capacidad para la toma de decisiones y los sistemas de control del desempeño de los trabajadores.
- d) **Estrategia psicosocial:** enfatiza en la comunicación organizacional, la negociación de conflictos, análisis de la cultura y justicia organizacional, el clima organizacional y el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desempeño organizacional.



Gráfico N° 5:Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente: Quintanilla, 1991

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- **Modelo de Harper y Lynch (1992)**

Su modelo se fundamenta en la calidad y cantidad de personal que requieren las organizaciones y que la gestión del talento humano es la encargada de dotar de ese personal con las competencias necesarias. Esto se puede lograr mediante la realización de un inventario de personal y la evaluación del potencial de talento humano.

En este modelo se vinculan los procesos de gestión del talento humano con la planeación estratégica de las organizaciones, a partir de los requerimientos de fuerza de trabajo las estrategias de recursos humanos se encaminan a buscar los trabajadores idóneos para cumplir las metas establecidas por la organización.

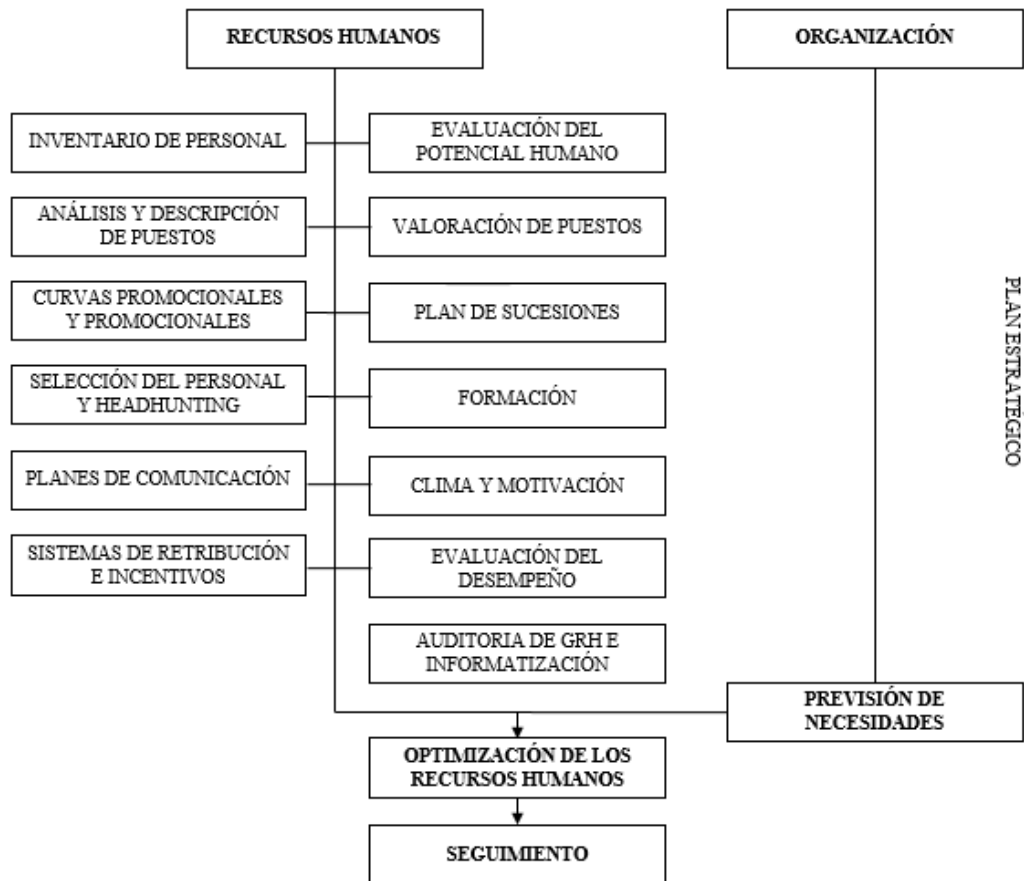


Gráfico N° 6:Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch (1992).

Fuente: Fleitas, 2010

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Este modelo define como actividades claves el reclutamiento y selección de personal, el inventario de talento humano, la evaluación del desempeño, análisis y

diseño de puestos de trabajo, recompensas, planes de carrera y evaluación del potencial humano de la organización.

- **Modelo de Chiavenato (2000)**

El modelo propuesto plantea que la gestión de los recursos humanos debe enfocarse en actividades como provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos que les permita enfrentar un entorno cada vez más compulso y competitivo.

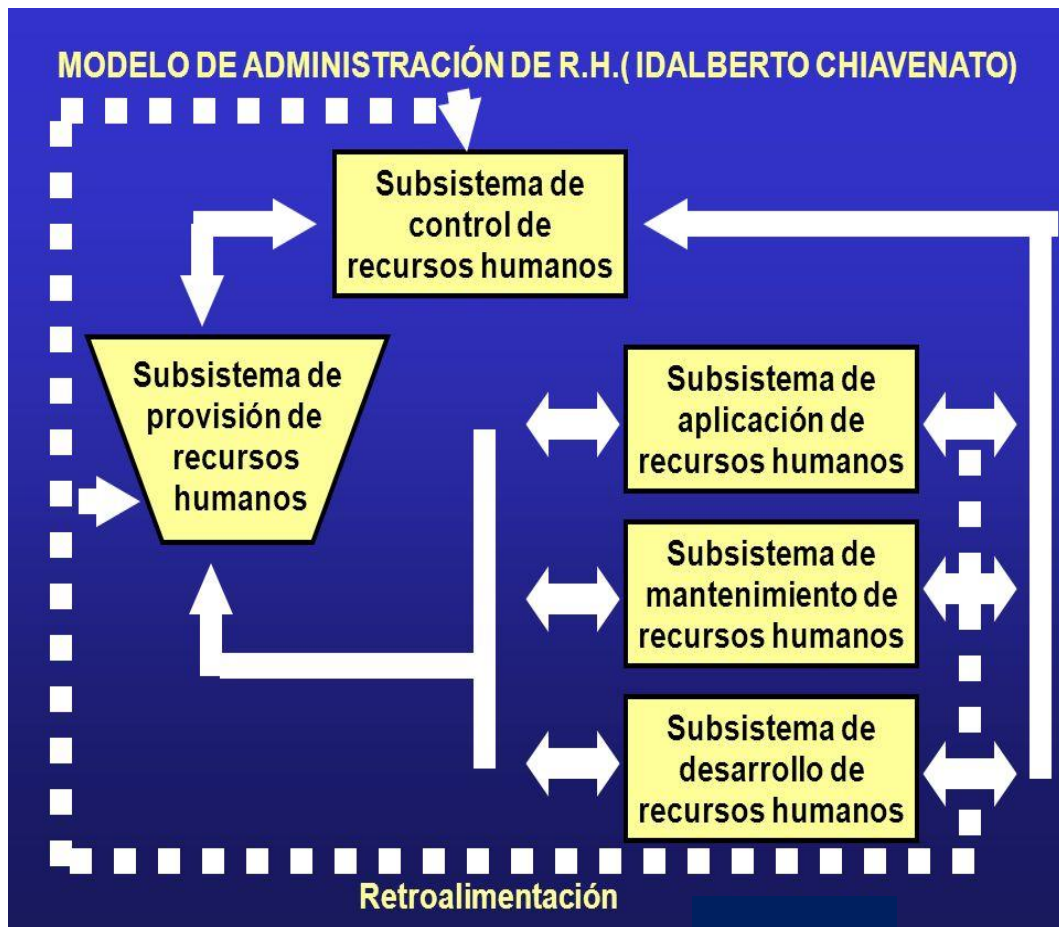


Gráfico N° 7:Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato, 2000

Elaborado por: Chiavenato, 2000

Los subsistemas propuestos por Chiavenato son:

- a) **Provisión:** estudio de la potencial mano de obra para la organización, así como el reclutamiento y selección, es decir comprende el aseguramiento del talento humano necesario para la organización.

- b) Aplicación: incluye el análisis y diseño de puestos de trabajo, todos los movimientos y rotaciones de personal y la evaluación del desempeño de los trabajadores en función de los objetivos de la organización.
- c) Mantenimiento: acciones que ejecuta la organización para mantener su fuerza de trabajo e incluye remuneración, incentivos, beneficios, seguridad y salud del trabajo, etc.
- d) Desarrollo: acciones encaminadas a perfeccionar la formación del talento humano de la organización en función de sus necesidades de formación.
- e) Control: se relaciona con las actividades de auditoría y revisión de las políticas de recursos humanos.

- **Modelo de Jericó (2001)**

Este modelo se sustenta en que la gestión de recursos humanos debe proveer del talento necesario para las organizaciones, y que la materia prima es el talento organizativo y que este se gestiona teniendo en cuenta dos aspectos: selección de profesionales con competencias acorde a las necesidades de la organización o creando valor en el talento que hoy posee en la organización.

En el modelo se consideran factores y políticas para generar talento en las organizaciones, así como los agentes facilitadores de la gestión del talento en las organizaciones entre ellos el clima organizacional, el liderazgo de la alta gerencia, la cultura organizacional, los valores compartidos, los procesos de selección de personal, las relaciones interpersonales y los incentivos para retener al talento humano.

Estos agentes facilitadores deben comprometer a los trabajadores y propiciar el paso del talento de cada uno de los trabajadores al talento colectivo u organizativo. Estos deben ser gestionados de manera que logren un mayor compromiso y pertenencia del talento humano organizativo.

FACTORES Y POLÍTICAS PARA CREAR TALENTO ORGANIZATIVO



Gráfico N°8: Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente: Jericó, 2001

Elaborado por: Jericó, 2001

- **Modelo de Cuesta (2005)**

Este modelo se sustenta en cuatro principios o actividades claves de la gestión del talento humano:

- a) Flujo de recursos humanos: está compuesto por las actividades relacionadas con el flujo de personas en la organización, e incluye inventario de talento humano, reclutamiento y selección de personal, evaluación del potencial de recursos humanos y rotación del personal.
- b) Educación y desarrollo: proceso de perfeccionamiento del talento humano en las organizaciones y lo conforman la formación, capacitación, comunicación, entre otros.
- c) Sistemas de trabajo: es la manera en que las empresas organizan el trabajo, establecen las medidas de seguridad y salud en el trabajo, cumplimiento de criterios ergonómicos, entre otros.

- d) Compensación: todas las acciones que la organización toma en función de garantizar sistemas de pago acordes a los resultados de cada trabajador, incentivos sociales, beneficios, etc.

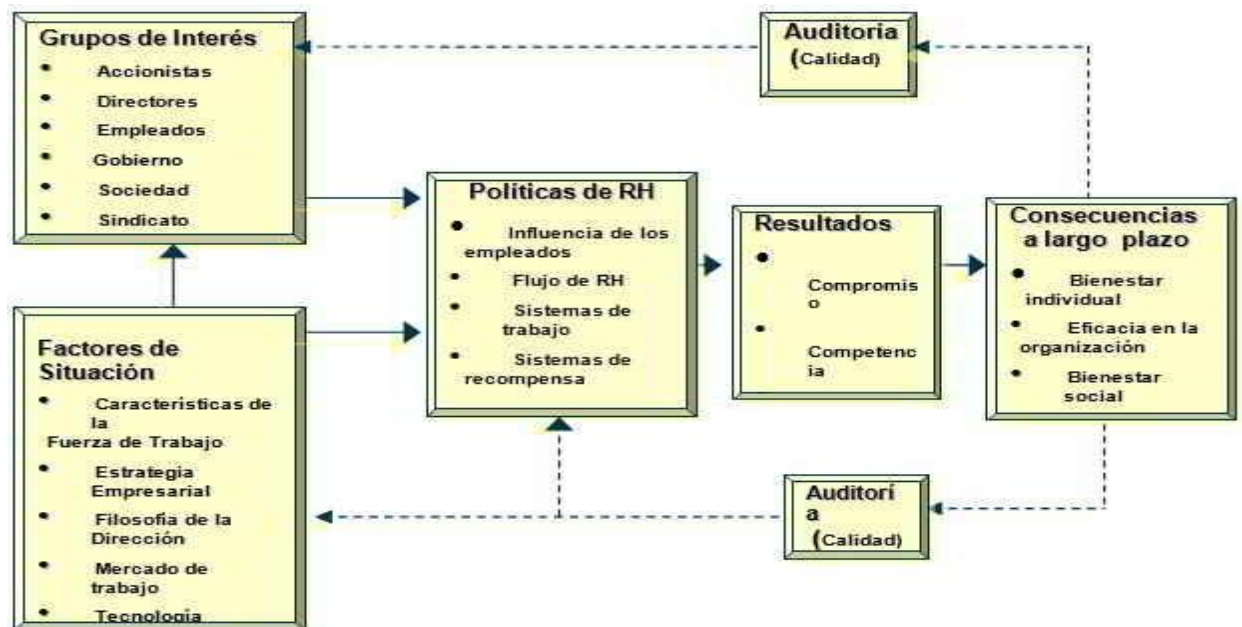


Gráfico N° 9:Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente: Cuesta, (2005)

Elaborado por: Cuesta 2005

Este modelo parte del análisis de los grupos de interés, es decir todos los involucrados en la gestión del talento humano, así como los factores internos y externos que inciden en el desempeño de las organizaciones, de ahí deben definirse las políticas de talento humano que incluye las características e influencia de los trabajadores, el flujo de talento humano y los sistemas de trabajo y recompensa, lo cual tiene una incidencia directa en los resultados empresariales e individuales a mediano y largo plazo.

Cuesta (2005) propone además que la gestión del talento humano se concluya con una auditoría interna que permita evaluar la calidad de las acciones y retroalimentar el modelo para la mejora continua.

- **Modelo de Santamaría, N. y Hernández, V. (2016)**

El modelo propuesto por las autoras tiene como finalidad contribuir a la gestión del talento humano por competencias en la Organización No Gubernamental

“Fundación Cuesta Holguín” de Ecuador. Este modelo se sustenta en cinco principios como son: orientación al usuario, inteligibilidad, flexibilidad, consistencia lógica y objetividad.

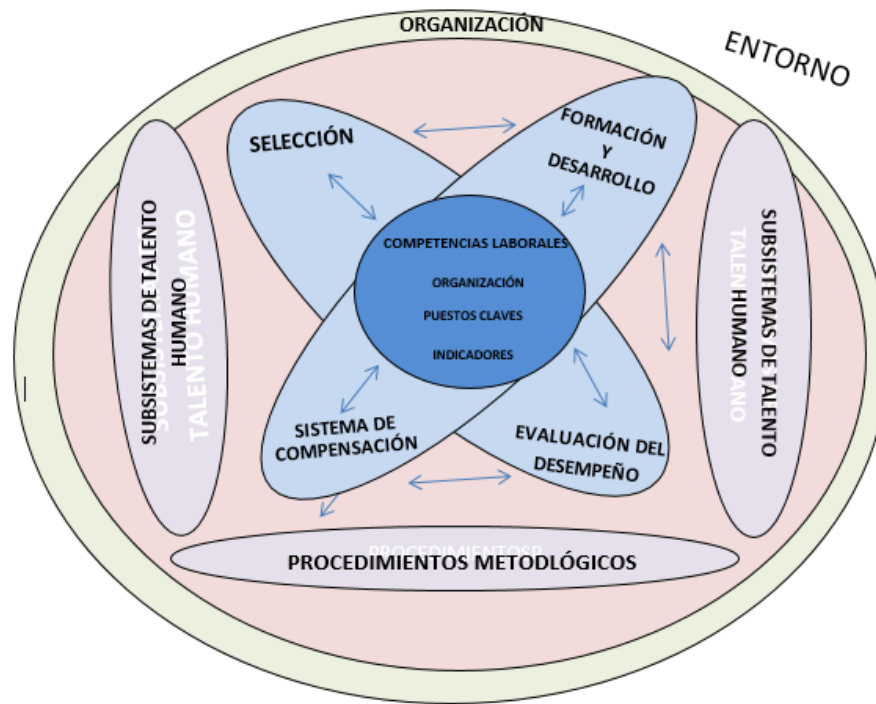


Gráfico N° 10:Modelo de gestión del talento humano.

Fuente: Santamaría y Hernández, 2016

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

El modelo incluye cuatro de los subsistemas de la gestión del talento humano, y se centra en las competencias laborales, el diseño de puestos y los indicadores que deben medirse para la gestión del talento humano en la Organizaciones No Gubernamentales dondese propone implementar. Además, se establece la relación que debe existir entre los elementos internos de la organización y el entorno, factor determinante en la estrategia organizacional. Este modelo, además, posee un procedimiento general y procedimientos específicos que garantizan su implementación.

- **Valoración sobre los modelos de gestión del talento humano analizados.**

Los modelos anteriormente analizados poseen elementos comunes entre los que se pueden mencionar:

1. Abordan los diferentes subprocesos que conforman la gestión del talento humano (reclutamiento y selección, formación y desarrollo del talento humano, compensación, evaluación del desempeño y estimulación).
2. Interrelacionan las estrategias de la organización con la política de talento humano como alternativa para mejorar el desempeño de las empresas e instituciones.
3. Consideran al talento humano como el eje central de los resultados de las organizaciones.
4. Estos modelos de gestión del talento humano analizados introducen factores y criterios para la gestión del talento humano en diferentes contextos y organizaciones, los cuales se toman como referencia para la propuesta de modelo para la gestión del talento humano en organizaciones de la economía social y solidaria, específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo.

No obstante, a estas semejanzas, existen diferencias entre los modelos, las cuales se mencionan a continuación:

1. No todos los modelos incluyen el análisis del entorno como elemento vital de la gestión del talento humano.
2. Aunque en algunos modelos aparece reflejada la gestión por competencias, sólo uno (Santamaría y Hernández, 2016) lo declara de manera explícita.

Se asume el modelo presentado por Chiavenato (2009), debido a que incluye todos los subprocesos que conforman la gestión del talento humano. Este modelo considera que la gestión debe abordar integralmente los procesos de provisión de recursos humanos, aplicación, mantenimiento del personal, desarrollo del talento humano y control, elementos que le permiten a las organizaciones poder adaptarse a un mercado cada vez más incierto y competitivo. Igualmente, se toma como referencia el modelo de Santamaría, N. & Hernández, V. (2016) específicamente en lo relacionado con la gestión por competencias.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COAC CHIBULEO

En este capítulo se aborda el diseño metodológico de la investigación, los métodos empleados para la recogida y procesamiento de la información, así como el desarrollo del diagnóstico que caracterizan la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

Modalidad y tipo de investigación

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, ya que se recogen datos numéricos de una realidad objetiva (la gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda”) y se analizan por medio de la estadística descriptiva. Se caracteriza la gestión del talento humano en la organización y se aplican instrumentos que permiten procesar datos e interpretarlos para desarrollar el diagnóstico, ya que se trabaja directamente con todos los colaboradores de la cooperativa, ya que no hay muestras que obtener porque número de trabajadores es pequeño.

La investigación está enmarcada, en un nivel descriptivo debido a que permitirá estar al tanto del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” y los eventos que acontecen en la institución, para profundizar en el manejo de la gestión del talento humano en la Cooperativa, razón de ser de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad, en un tiempo y espacio determinado, involucrando hechos, procesos, datos y relaciones. Además, se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

La investigación, es de tipo no experimental transversal descriptiva, no experimental por cuanto no se manipulan las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., y transversal porque la recolección de datos se realizarán en un único momento.

De acuerdo con Hernández y Baptista (2003) la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se observan los fenómenos tal y como se dan dentro de su contexto natural y después se analizan.

Búsqueda y procesamiento de los datos.

Para la búsqueda y procesamiento de los datos se presenta un procedimiento metodológico, que consta de cuatro etapas: determinación de la población y muestra, operacionalización de la variable, recolección y análisis de la información, en la siguiente cuadro número 7 se presenta el procedimiento.

- **Etapas 1. Determinación de la población y muestra.**

En la presente investigación se considera la población finita, ya que se investiga todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., siendo un número total de 123 personas en Matriz y Agencias, al ser un tamaño relativamente pequeño se trabaja con toda la población y no es necesario el cálculo del tamaño de muestra.

- **Operacionalización de la variable**

Conceptualización de Modelo de Gestión del Talento Humano: Prototipo para direccionar las capacidades y habilidades del personal, garantizando el desarrollo y administración de estos, para llegar al cumplimiento del objeto empresarial (Masabanda, 2017).

Para la operacionalización de la variable, se tuvieron en cuenta los elementos teóricos que fundamentan la gestión del talento humano, así como los procesos y subprocesos que integran dicha gestión, del análisis se definen las siguientes dimensiones y subdimensiones:

Primera dimensión: Admisión del talento humano.

Subdimensiones: Reclutamiento de personal y selección de personal.

Segunda dimensión: Desarrollo del talento humano.

Subdimensiones: Proceso de inducción y formación continua.

Tercera dimensión: Aplicación del talento humano.

Subdimensiones: Diseño de puestos y competencias, y evaluación del desempeño.

Cuarta dimensión: Compensación del talento humano.

Subdimensiones: Remuneración del personal, incentivos y estimulación, y beneficios sociales.

Quinta dimensión: Mantenimiento del talento humano.

Subdimensiones: Satisfacción del personal, mantenimiento del personal, seguridad y salud en el trabajo y plan de carreras.

En la cuadro8 se muestran los indicadores que conforman cada dimensión y subdimensión, los cuales contribuirán a caracterizar el estado actual de la gestión del talento humano en la cooperativa

- **Plan de recolección de la información**

Para la búsqueda de información y diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”, se aplicarán los siguientes instrumentos:

- a) Entrevista**

Se realiza una entrevista al gerente de recursos humanos de la cooperativa, con el objetivo de obtener información específica referente a la gestión de recursos humanos, los elementos que se incluyen en la entrevista son:

1. Desarrollo del proceso de reclutamiento interno y externo de personal.
2. Proceso de selección.
3. Proceso de inducción.
4. Determinación de necesidades de formación.
5. Proceso de capacitación y formación.

6. Planes de carrera
7. Remuneración de los trabajadores.
8. Beneficios e incentivos.
9. Evaluación del desempeño.

La guía de entrevista aparece en el anexo # 1.

Cuadro N° 7: Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de la información

Etapas	Actividad	Métodos	Participantes
1. Determinación de los elementos de estudio	1.1. Selección del universo de estudio o población.	Análisis de documentos (nómina de trabajadores de la cooperativa)	Investigadora y Director de Talento Humano
2. Operacionalización de la variable	2.1. Selección de las dimensiones y subdimensiones.	Análisis y síntesis de los fundamentos teóricos y procesos y subprocesos que definen la gestión del talento humano.	Investigadora y Asesora
	2.2. Definición de los indicadores para cada dimensión y subdimensión.	Análisis y síntesis	Investigadora y Asesora
3. Recolección de la información	3.1. Elaboración de instrumentos a emplear para la búsqueda de información.	Análisis y síntesis.	Investigadora y Asesora

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Cuadro N° 8:Operacionalización de la variable

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores		Instrumento
		Nombre	Fórmula de cálculo	
Admisión del talento humano	Reclutamiento de personal	Porcentaje de plazas en convocatoria	$\frac{\text{Cantidad de plazas convocadas}}{\text{Cantidad total de plazas}} * 100$	Entrevistas
		Total de # de postulantes internos optando por vacantes.		Análisis de los documentos de la Dirección de Recursos Humanos relacionados con el reclutamiento .
		Total de # de postulantes externos optando por vacantes		
		Porcentaje de personal interno reclutado	$\frac{\text{Cantidad de personal interno reclutado}}{\text{Total de personal reclutado}} * 100$	

		Porcentaje de personal externo reclutado	$\frac{\text{Cantidad de personal externo reclutado}}{\text{Total de personal reclutado}} * 100$	
	Selección de personal.	Porcentaje de personas seleccionadas	$\frac{\# \text{ de personas seleccionadas}}{\# \text{ total de postulantes}} * 100$	
		Trabajadores con competencias para el puesto seleccionado	$\frac{\# \text{ de personas seleccionadas con competencias para el puesto}}{\# \text{ total de personas seleccionadas}} * 100$	
		Tiempo medio del proceso de selección del personal.	Días transcurridos desde el proceso de convocatoria hasta la selección de las personas contratadas	
Desarrollo	Proceso de	Porcentaje de	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben inducción general}}{\# \text{ de trabajadores seleccionados}} * 100$	Encuestas y

del talento humano	inducción	trabajadores que reciben inducción general		entrevistas Análisis de documentos
		Porcentaje de trabajadores que reciben inducción específica	$\frac{\text{\# de trabajadores que reciben inducción específica}}{\text{\# de trabajadores seleccionados}} * 100$	
	Formación continua	Porcentaje de trabajadores a los que se les realiza determinación de necesidades de formación (DNF)	$\frac{\text{\# de trabajadores que se les realiza DNF}}{\text{\# total de trabajadores}} * 100$	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos

		Porcentaje de trabajadores que reciben formación continua	$\frac{\text{\# de trabajadores que reciben formación continua}}{\text{\# total de trabajadores}} * 100$	
		Porcentaje de trabajadores con competencias a desarrollar.	$\frac{\text{\# de trabajadores con competencias a desarrollar}}{\text{\# total de trabajadores}} * 100$	
Aplicación del talento humano	Diseño de puestos y competencias	Porcentaje de puestos de trabajo con diseño por competencias.	$\frac{\text{\# de puestos con diseños por competencias}}{\text{\# total de puestos}} * 100$	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos
		Porcentaje de trabajadores	$\frac{\text{\# de trabajadores con competencias requeridas}}{\text{\# total de trabajadores}} * 100$	

	que cumplen las competencias del puesto de trabajo.		
	Porcentaje de puestos con criterios de desempeño establecidos.	$\frac{\text{\# de puestos con criterios de desempeño}}{\text{\# total de puestos}} * 100$	
Evaluación del desempeño	Porcentaje de trabajadores evaluados en el año	$\frac{\text{\# de trabajadores evaluados anualmente}}{\text{\# total de trabajadores}} * 100$	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos
	Porcentaje de trabajadores evaluados con la mínima	$\frac{\text{\# de trabajadores evaluados con la mínima categoría}}{\text{\# total de trabajadores evaluados}} * 100$	

categoría	
Porcentaje de trabajadores evaluados con la categoría media	$\frac{\# \text{ de trabajadores evaluados con la categoría media}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados}} * 100$
Porcentaje de trabajadores evaluados con la máxima categoría	$\frac{\# \text{ de trabajadores evaluados con la máxima categoría}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados}} * 100$
Porcentaje de trabajadores que realizan funciones no acordes al puesto	$\frac{\# \text{ de trabajadores que desempeñan funciones no acordes al puesto}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$

Compensación del talento humano	Remuneración del personal	Relación del salario medio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con respecto al salario medio del sector	$\frac{\text{salario medio de la COAC}}{\text{salario medio del sector en el entorno}}$	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos
		Porcentaje de trabajadores que reciben el salario completo	$\frac{\# \text{ de trabajadores que perciben salario completo}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	
		Porcentaje de trabajadores que reciben incremento	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben incremento salarial}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	

salarial			
Incentivos y estimulación	Porcentaje de trabajadores que reciben estimulación mensual	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben estimulación mensual}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos
	Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos económicos	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben incentivos económicos}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	
	Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos no económicos	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben incentivos no económicos}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	
Beneficios	Porcentaje de	$\frac{\# \text{ de trabajadores que están afiliados al seguro social}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	Encuestas y

sociales	trabajadores con afiliación al seguro social		entrevistas Análisis de documentos
	Porcentaje de trabajadores que reciben 13° y 14° salario	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben 13° y 14° salario}}{\# \text{ total de trabajadores que cumplen el requisito}} * 100$	
	Porcentaje de trabajadores que reciben los fondos de reserva	$\frac{\# \text{ de trabajadores que reciben los fondos de reserva}}{\# \text{ total de trabajadores que cumplen el requisito}} * 100$	
	Porcentaje de trabajadores que disfrutan vacaciones	$\frac{\# \text{ de trabajadores que disfrutan de vacaciones}}{\# \text{ total de trabajadores que cumplen el requisito}} * 100$	

		Porcentaje de trabajadores que reciben licencia de maternidad	$\frac{\# \text{ de trabajadoras que reciben licencia de maternidad}}{\# \text{ total de trabajadoras que cumplen el requisito}} * 100$	
Mantenimiento del talento humano	Satisfacción laboral	Porcentaje de trabajadores satisfechos en su trabajo.	$\frac{\# \text{ de trabajadoras satisfechos con su trabajo}}{\# \text{ total de trabajadoras}} * 100$	Encuestas y entrevistas Análisis de documentos
	Nivel de permanencia de la fuerza de trabajo seleccionada	Tiempo medio de permanencia en el puesto de trabajo de los trabajadores seleccionados	Promedio de días que trabajan las personas seleccionadas	Análisis de documentos
	Seguridad y salud	Cantidad de	Número de accidentes de accidentes de trabajo en el año.	Encuestas y

ocupacional	accidentes de trabajos anuales		entrevistas Análisis de documentos
	Porcentaje de accidentes por incumplimiento o de medidas de seguridad.	$\frac{\# \text{ de accidentes por no cumplir medidas de seguridad}}{\# \text{ total de accidentes de trabajo}} * 100$	
	Porcentaje de accidentes en el semestre por trabajador	$\frac{\# \text{ de accidentes en el semestre}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	
	Pérdidas económicas por accidentes de trabajo.	$\sum \text{costos totales de los accidentes de trabajo}$	
Plan de carreras	Porcentaje de	$\frac{\# \text{ de trabajadores con carrera definida}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$	Encuestas y

trabajadores con carrera definida según competencias	entrevistas Análisis de documentos
Porcentaje de cargos con carrera definida	$\frac{\text{\# de cargos con carrera}}{\text{\# total de cargos}} * 100$

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

b) Análisis de documentos

Se revisan los manuales de procesos y procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo” relacionados con la gestión del talento humano, así como las políticas de la dirección de talento humano, para buscar información sobre los siguientes aspectos en los años 2016 y 2017.

1. Cantidad de trabajadores en el período.
2. Plazas vacantes.
3. Plazas en convocatoria
4. Número de personas contratadas
5. Personal con las competencias necesarias para el puesto por el que optó.
6. Personal contratado que poseen las competencias necesarias.
7. Número de trabajadores contratados que reciben inducción general.
8. Número de trabajadores contratados que reciben inducción específica.
9. Número de trabajadores a los que se les realiza la determinación de necesidades de formación.
10. Número de trabajadores que recibieron actividades de formación.
11. Número de trabajadores que deben desarrollar competencias.
12. Número de puestos de trabajo con diseño por competencias.
13. Número de puestos de trabajo con criterios de desempeño establecido.
14. Número de trabajadores evaluados.
15. Número de trabajadores evaluados en cada categoría.
16. Número de trabajadores que reciben salario completo.
17. Número de trabajadores que reciben incremento salarial.
18. Número de trabajadores que reciben incentivos económicos y no económicos.
19. Número de trabajadores que reciben estimulación.
20. Número de trabajadores que reciben beneficios sociales.
21. Tiempo de permanencia de los trabajadores de la cooperativa.
22. Número de accidentes de trabajo.
23. Número de trabajadores con carrera definida en la cooperativa.

Esta información permitirá evaluar los indicadores identificados en la operacionalización de la variable de estudio.

c) Encuesta

Para evaluar la satisfacción de los trabajadores se aplica un cuestionario adaptado de la diferencia 6 del modelo Servqual modificado de Parasuramant, (Zethimal y Berry 1989).

Los aspectos que se evalúan en este modelo son:

1. Trabajo
2. Condiciones laborales
3. Salario
4. Relaciones interpersonales
5. Comunicación
6. Liderazgo

El cuestionario aparece en el anexo # 2.

Diagnóstico sobre la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo”

El diagnóstico se desarrolla teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores que se definieron en la operacionalización de las variables.

• Dimensión: Admisión del talento humano

Esta dimensión posee dos subdimensiones, reclutamiento de personal y selección de personal, las cuales se analizan a continuación:

a) Subdimensión: Reclutamiento de personal

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 5 indicadores, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y se aplica una encuesta a trabajadores de la COAC

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Porcentaje de plazas en convocatoria (PPC)

$$PPC = \frac{\text{Cantidad de plazas convocadas}}{\text{Cantidad total de plazas}} * 100$$

$$PPC = \frac{5}{47} * 100 = 10,6\%$$

Este resultado implica que sólo el 10,6% de las plazas de la COAC fueron convocadas en el año 2017, lo que demuestra estabilidad de la fuerza de trabajo, es decir, casi el 90% de los trabajadores se mantuvieron laborando en la cooperativa.

2. Total de postulantes internos

En el año 2017, se reclutaron en total 20 personas, de las cuales sólo se incluyeron 5 trabajadores de la cooperativa para las convocatorias de plazas vacantes, por lo que la dirección de recursos humanos no busca opciones de reclutamiento de los trabajadores que actualmente tiene la cooperativa.

3. Total de postulantes externos

En el año 2017, de los 20 postulantes, 15 no eran de la cooperativa, lo que significa que por cada trabajador reclutado en la cooperativa se reclutan tres fuera de ella.

4. Porcentaje de personal interno reclutado (PPIR)

$$PPIR = \frac{\text{Cantidad de personal interno reclutado}}{\text{Total de personal reclutado}} * 100$$

$$PPIR = \frac{5}{20} * 100 = 25\%$$

Sólo el 25% del personal reclutado por la cooperativa es interno, lo cual indica que es muy bajo este indicador y se debe trabajar en la política de reclutamiento interno de personal.

5. Porcentaje de personal externo reclutado (PPER)

$$PPER = \frac{\text{Cantidad de personal externo reclutado}}{\text{Total de personal reclutado}} * 100$$

$$PPER = \frac{15}{20} * 100 = 75\%$$

El 75% del personal reclutado es externo a la cooperativa, aspecto que debe valorarse por parte de los directivos de talento humano, pues son personas que no conocen la cultura y procesos de la cooperativa, y por tanto su adaptación es más lenta.

Además, se aplica una encuesta a 123 trabajadores de la COAC para conocer sus criterios sobre la gestión del talento humano y en cuanto a los indicadores relacionados con el reclutamiento de personal, los resultados se muestran a continuación:

Pregunta 1. ¿La dirección de talento humano informa cuando existen plazas vacantes a los trabajadores de la COAC?

Como se puede ver en la cuadro 9, el 70,8% de los trabajadores manifiestan que la dirección de talento humano no comunica cuando existen plazas vacantes en la cooperativa, lo cual se corrobora con el porcentaje de trabajadores internos reclutados es bajo.

Pregunta 2. ¿Los trabajadores pueden aspirar a plazas vacantes en la COAC?

El 88,5% de los trabajadores de la COAC responden que los trabajadores pueden aspirar a plazas vacantes, lo cual no coincide con la cantidad de trabajadores que realmente son reclutados.

En la tabla 1 se muestran los resultados de las dos preguntas.

Tabla N° 1: Resultados pregunta 1-2 de la encuesta a trabajadores.

Pregunta	Respuesta (%)	
	Sí	No
¿La dirección de talento humano informa cuando existen plazas vacantes a los trabajadores de la COAC?	71	29
¿Los trabajadores pueden aspirar a plazas vacantes en la COAC?	88	12

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

b) Subdimensión: Selección de personal

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 4 indicadores, se analiza la información relacionada con selección de personal que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano.

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Porcentaje de personas seleccionadas (PPS)

$$PPS = \frac{\# \text{ de personas seleccionadas}}{\# \text{ total de postulantes}} * 100$$

$$PPS = \frac{3}{20} * 100 = 15\%$$

El 15% de los candidatos presentados y que optaron un puesto de trabajo fueron seleccionados.

2. Porcentaje de trabajadores seleccionados con competencias requeridas para el puesto (PTCP)

$$PTCP = \frac{\# \text{ de personas seleccionadas con competencias para el puesto}}{\# \text{ total de personas seleccionadas}} * 100$$

$$PTCP = \frac{2}{3} * 100 = 66,6\%$$

El 66,6% de los trabajadores seleccionados poseen competencias necesarias para el puesto de trabajo, por lo que uno de cada tres trabajadores no posee competencias requeridas para los puestos de trabajos. En este caso se hace necesario un proceso de formación continuo que garanticen las competencias necesarias para ese puesto de trabajo.

3. Tiempo de duración del proceso de selección de personal

El tiempo promedio del proceso de selección del personal en la cooperativa en los años 2016 y 2017 fue de 5 días. Lo que evidencia que la contratación de personal se realiza de manera ágil en la cooperativa.

• Dimensión: Desarrollo del talento humano

Esta dimensión posee dos subdimensiones, proceso de inducción y formación continua, las cuales se muestran a continuación:

a) Subdimensión: Proceso de inducción

Para la caracterización de la subdimensión se analizan 2 indicadores, se utiliza la información relacionada con el proceso de inducción de trabajadores que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y los resultados de la encuesta a trabajadores de la COAC

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Porcentaje de trabajadores que reciben inducción general (PTIG)

En este caso para la determinación del indicador se incluyen los trabajadores que fueron seleccionados en los años 2016 y 2017 (15), los cuales debieron recibir inducción en el período que se analiza.

$$PTIG = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben inducción general}}{\# \text{ de trabajadores seleccionados}} * 100$$

$$PTIG = \frac{7}{15} * 100 = 46,7\%$$

De ellos sólo el 46,7% de los trabajadores seleccionados reciben inducción general, por lo que más de la mitad de los trabajadores comienzan a trabajar en la cooperativa sin tener conocimientos importantes de la organización, lo cual influye en su adaptación al medio de trabajo.

2. Porcentaje de trabajadores que reciben inducción específica (PTIE)

$$PTIE = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben inducción específica}}{\# \text{ de trabajadores seleccionados}} * 100$$

$$PTIE = \frac{7}{15} * 100 = 46,7\%$$

Sólo el 46,7% de los trabajadores seleccionados reciben inducción específica, por lo que más de la mitad de los trabajadores comienzan a trabajar en la cooperativa sin tener conocimientos de los procesos y actividades de su puesto de trabajo.

Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores

Pregunta 3. ¿Recibió inducción general al incorporarse a la cooperativa?

El 81,5% de los trabajadores encuestados manifiesta haber recibido inducción general al ingresar en la cooperativa, sin embargo, un 11,5% no la recibió lo cual coincide con los datos aportados por la dirección de talento y evidencia que no todos los trabajadores reciben inducción general. En el gráfico 1 se muestran los resultados.

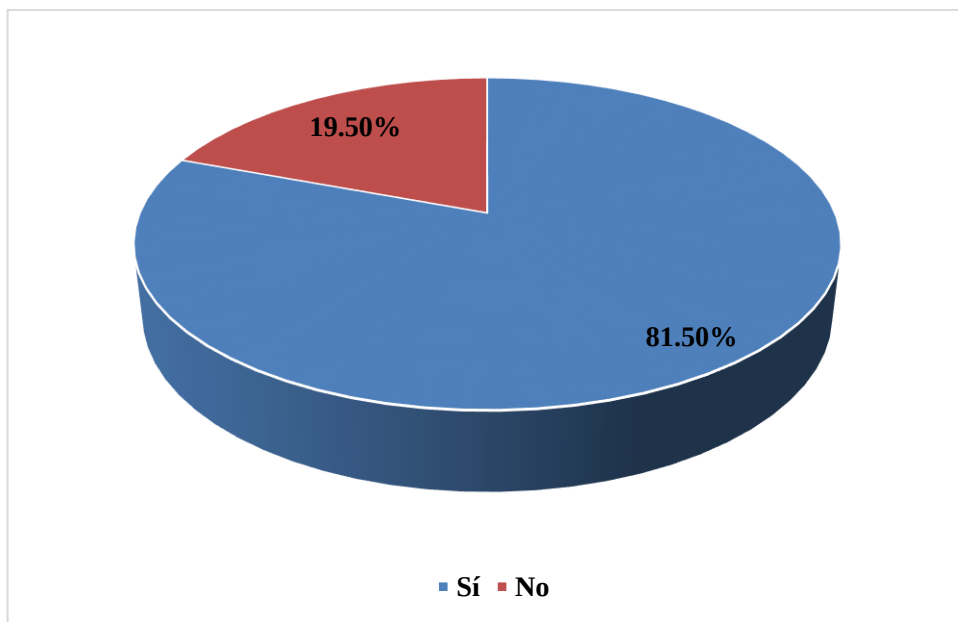


Gráfico N° 11: Respuesta pregunta 3 encuesta trabajadores (inducción recibida al ingresar a la cooperativa).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 4. Valoración de la inducción general recibida

El 14,4% de los trabajadores que recibieron inducción general valoran de excelente la calidad del proceso, el 51,8% lo valora muy buena, el 30,1% de buena y sólo el 4,7% considera que es regular. En el gráfico 2 se muestran estos resultados.

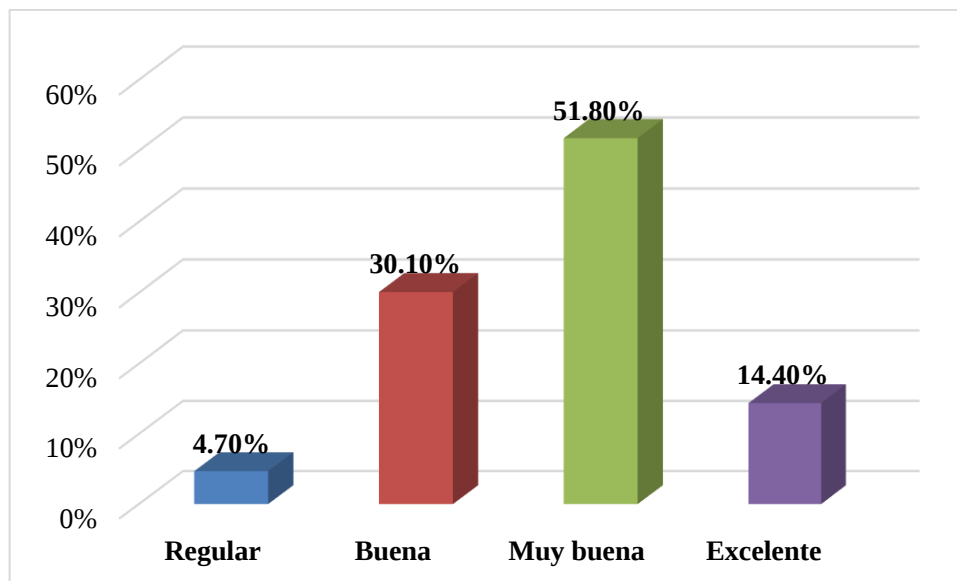


Gráfico N° 12: Respuesta pregunta 4 encuesta trabajadores (valoración de la inducción recibida).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 5. ¿Recibió inducción específica?

El 85,3% de los trabajadores encuestados recibieron inducción específica pero un 14,7% se incorporó a trabajar en la cooperativa y no recibieron inducción específica para el puesto de trabajo. En el siguiente gráfico se muestran los resultados de las respuestas.

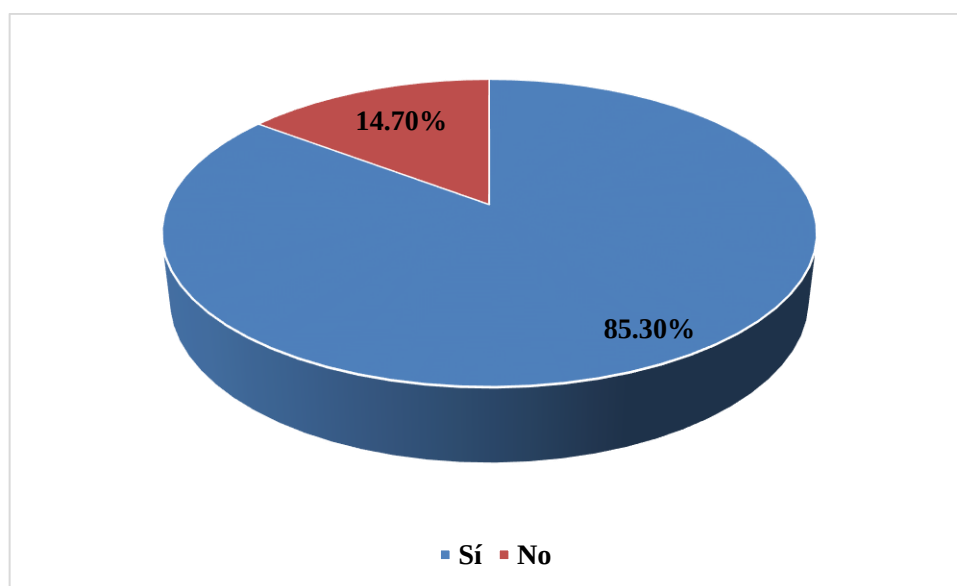


Gráfico N° 13: Respuesta pregunta 5 encuesta trabajadores (inducción específica).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 6. Valoración de la inducción específica recibida

El 15,2% de los trabajadores valora de excelente la inducción recibida, el 43,5% la valora como muy buena, el 37,1% como buena y sólo el 4,2% la valora de regular, por lo que más del 95% de los trabajadores tienen un criterio favorable de las acciones de inducción. En la gráfica 4 se presentan los resultados.

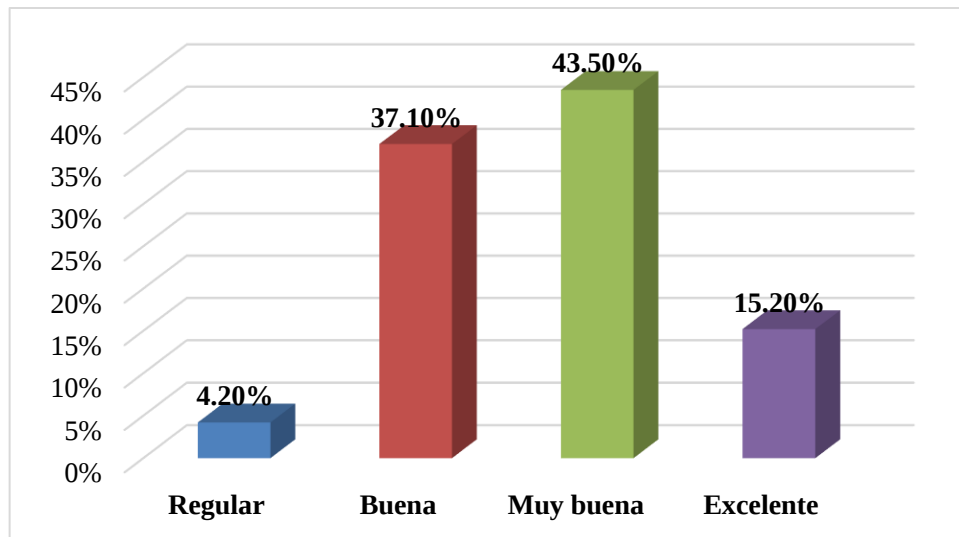


Gráfico N°14: Respuesta pregunta 6 encuesta trabajadores (valoración inducción específica recibida).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 7. ¿Áreas en la que recibió inducción específica?

A pesar de que el 85% de los trabajadores manifiestan que recibieron inducción específica y la valoran muy positivamente, sólo tres de ellos especificaron que recibieron formación en crédito, contabilidad y atención al cliente, lo cual evidencia que no pueden mencionar las áreas específicas en las que recibieron inducción, por lo que se desprende que los trabajadores no tienen certeza de haber recibido acciones de inducción, aspecto que influye directamente en su adaptación al puesto de trabajo.

b) Subdimensión: Formación continua

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 3 indicadores, se analiza la información que contiene el plan de formación de la cooperativa que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y los resultados de la encuesta a trabajadores de la COAC

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Porcentaje de trabajadores a los que se le realiza determinación de necesidades de formación (PTDNF)

$$PTDNF = \frac{\# \text{ de trabajadores que se les realiza DNF}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTDNF = \frac{15}{123} * 100 = 12,2\%$$

En la cooperativa sólo se le ha determinado necesidades de formación al 12,2% de los trabajadores, por lo que la formación se ha desarrollado de manera empírica sin tener en cuenta las principales necesidades de los trabajadores.

2. Porcentaje de trabajadores que reciben formación continua (PTFC)

$$PTFC = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben formación continua}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTFC = \frac{123}{123} * 100 = 100\%$$

Según la información suministrada por la dirección de talento humano, el 100% de los trabajadores de la cooperativa han recibido formación continua en el año 2017, por lo que todos los trabajadores han recibido alguna actividad de formación en el año. Los temas que se impartieron fueron: crédito, gestión de riesgos, atención al cliente, captación de nuevos clientes, recuperación de cartera, entre otros. Sin embargo, no aparece registrada la relación de las acciones de formación con las competencias necesarias a desarrollar por los trabajadores que no la poseen.

3. Porcentaje de trabajadores con competencias a desarrollar (PTCD)

$$PTCD = \frac{\# \text{ de trabajadores con competencias a desarrollar}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTCD = \frac{70}{123} * 100 = 56,9\%$$

En la información suministrada por la Dirección de Talento Humano de la cooperativa se constata que 70 trabajadores no poseen las competencias requeridas para el puesto de trabajo, por lo que el 56,9% de los trabajadores de la

cooperativa tienen competencias por desarrollar, lo que evidencia que es importante el proceso de formación para potenciar el desempeño de los trabajadores.

Pregunta 8. ¿A usted se le determinaron las necesidades de formación?

El 93% de los trabajadores encuestados manifiestan que no se les ha determinado las necesidades de formación, lo cual coincide con los datos aportados por la dirección de talento humano de la cooperativa. En la siguiente gráfica se evidencian las respuestas

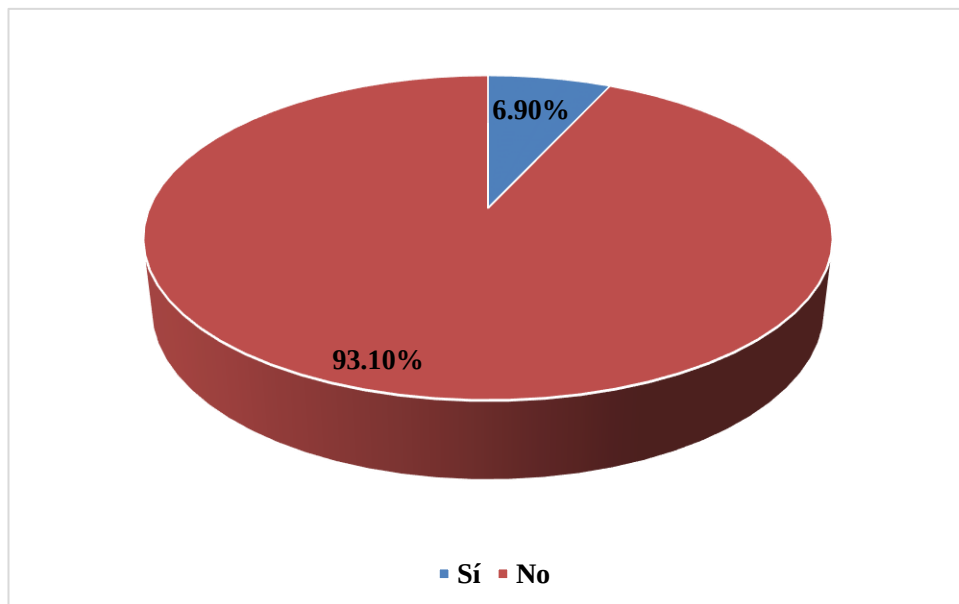


Gráfico N° 15: Respuesta pregunta 8 encuesta trabajadores (determinación de necesidades de formación).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 9. ¿Usted recibió acciones de capacitación por parte de la cooperativa?

Como se observa en el gráfico 6, el 90% de los trabajadores manifiestan no haber recibido acciones de capacitación por parte de la cooperativa, lo cual contradice la información de la Dirección de Talento Humano que manifiesta que el 100% recibió acciones de capacitación. Esto unido a la no determinación de necesidades

de formación demuestra que existen insuficiencias en la formación de los trabajadores en la cooperativa.

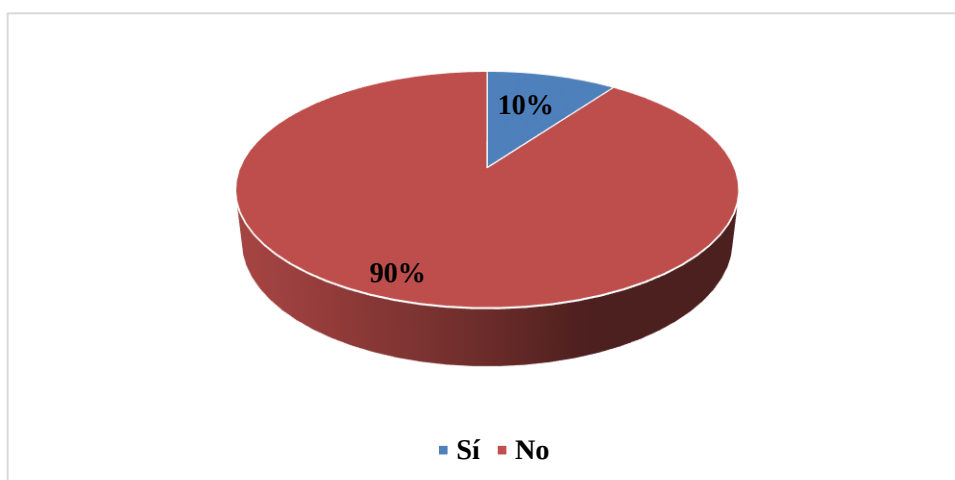


Gráfico N° 16: Respuesta pregunta 9 encuesta trabajadores (acciones de capacitación recibidas).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 10. Periodicidad de las acciones de formación recibidas

Los trabajadores que recibieron actividades de capacitación en la cooperativa exponen que dichas acciones son predominantemente semestrales como se aprecia en el gráfico 7.

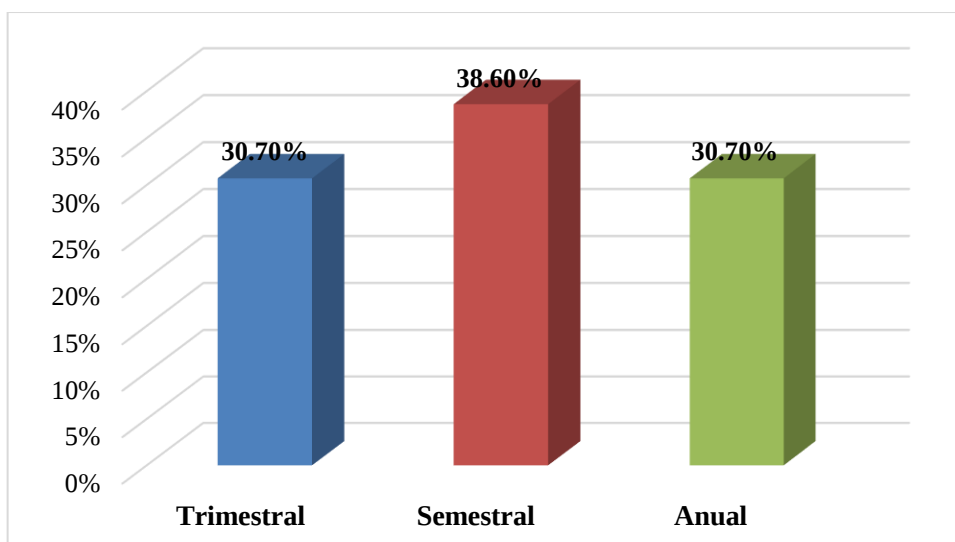


Gráfico N° 17: Respuesta pregunta 10 encuesta trabajadores. (periodicidad de las acciones de capacitación)

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- **Dimensión: Aplicación del talento humano**

Esta dimensión posee dos subdimensiones, diseño de puestos y competencias, y evaluación del desempeño las cuales se analizan a continuación:

- a) Subdimensión: Diseño de puestos y competencias**

Para la caracterización de la subdimensión se analizan 3 indicadores, se utiliza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y los resultados de la encuesta a trabajadores de la COAC

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Porcentaje de puestos de trabajo con diseño por competencias (PPTC)

$$\text{PPTC} = \frac{\# \text{ de puestos con diseños por competencias}}{\# \text{ total de puestos}} * 100$$

$$\text{PPTC} = \frac{20}{47} * 100 = 42,5\%$$

El 42,5% de los puestos de trabajo de la cooperativa poseen en su diseño las competencias necesarias para desempeñarlo, lo que evidencia que existen insuficiencias en el diseño de puestos de trabajo de la cooperativa.

2. Porcentaje de trabajadores que cumplen las competencias del puesto de trabajo (PTCPT)

$$\text{PTCPT} = \frac{\# \text{ de trabajadores con competencias requeridas}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{PTCPT} = \frac{50}{123} * 100 = 40,6\%$$

Este indicador evidencia que menos del 40,6% de los trabajadores de la cooperativa poseen competencias para desempeñarse en su puesto de trabajo. Por lo que se precisa de acciones de formación que garanticen las competencias necesarias para cada trabajador en su puesto de trabajo.

3. Porcentaje de puestos con criterios de desempeño establecidos (PPCDE)

$$\text{PPCDE} = \frac{\# \text{ de puestos con criterios de desempeño}}{\# \text{ total de puestos}} * 100$$

$$\text{PPCDE} = \frac{20}{47} * 100 = 42,5\%$$

El 42,5% de los puestos de trabajo de la cooperativa tienen criterios de desempeño establecidos, aspecto que dificulta evaluar el desempeño de los trabajadores y los puestos de trabajo.

Pregunta 11. ¿El diseño de su puesto de trabajo describe las competencias necesarias para su correcto desempeño?

El 87,6% de los trabajadores reconocen que sus puestos de trabajo tienen establecidas las competencias necesarias para su correcto desempeño, sin embargo, más del 12% no lo conocen. Como se puede evidenciar en la gráfica 8.

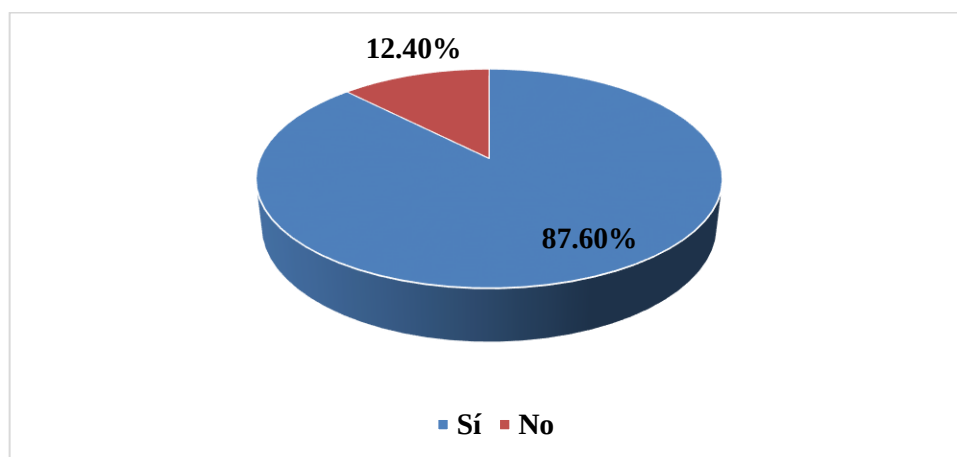


Gráfico N° 18: Respuesta pregunta 11 encuesta trabajadores. (criterios de competencias en la evaluación del desempeño).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

b) Subdimensión: Evaluación del desempeño

Para la caracterización de la subdimensión se analizan 5 indicadores, se utiliza la información sobre evaluación del desempeño que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y los resultados de la encuesta a trabajadores de la COAC

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Porcentaje de trabajadores evaluados en el año (PTEA)

$$PTEA = \frac{\# \text{ de trabajadores evaluados anualmente}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTEA = \frac{80}{123} * 100 = 61,5\%$$

En el año 2017 se realizó la evaluación del desempeño del 61,5% de los trabajadores de la cooperativa, por lo que el 38,5% de los trabajadores no fueron evaluados y la cooperativa no conoce su desempeño.

2. Porcentaje de trabajadores evaluados con la mínima categoría (PTEMINC)

$$PTEMINC = \frac{\# \text{ de trabajadores evaluados con la mínima categoría}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados}} * 100$$

$$PTEMINC = \frac{50}{80} * 100 = 62,5\%$$

El 62,5% de los trabajadores de la cooperativa están evaluados con la mínima categoría, por lo que no cumplen los indicadores de desempeño establecidos por la cooperativa y por ende no rinden lo que necesita esta. Los indicadores de más bajo desempeño son productividad, rapidez en el servicio, solución de problemas, comunicación interpersonal. Uno de los elementos que influye en este bajo desempeño es que casi el 50% de los trabajadores de la cooperativa no poseen las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.

3. Porcentaje de trabajadores evaluados con la categoría media (PTMEDC)

$$PTMEDC = \frac{\# \text{ de trabajadores evaluados con la categoría media}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados}} * 100$$

$$PTMEDC = \frac{30}{80} * 100 = 37,5\%$$

El 37,5% de los trabajadores fueron evaluados con categoría media, es decir ni bajo ni alto, los resultados son discretos en el desempeño.

4. Porcentaje de trabajadores evaluados con la máxima categoría (PTMAXC)

$$PTMAXC = \frac{\# \text{ de trabajadores evaluados con la categoría media}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados}} * 100$$

Ninguno de los 80 trabajadores evaluados obtuvo esta categoría, lo cual implica que los trabajadores no poseen un alto desempeño, asociado a que no poseen las competencias necesarias para el puesto de trabajo y que no se han capacitado oportunamente. Además, se deben revisar de manera integral todos los indicadores de desempeño de la cooperativa y ajustarlos a la realidad del contexto.

5. Porcentaje de trabajadores que no realizan funciones acordes al puesto (PTNFP)

$$PTNFP = \frac{\# \text{ de trabajadores que desempeñan funciones no acordes al puesto}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$
$$PTNFP = \frac{20}{123} * 100 = 16,3\%$$

El 16,3% de los trabajadores de la cooperativa desempeñan funciones no acordes a su puesto de trabajo, por lo que no todos los trabajadores desempeñan funciones acordes a su puesto de trabajo. Esto incide directamente en el desempeño de estos trabajadores, pues no tienen las competencias necesarias para desempeñarse en esa nueva tarea y no han sido preparados para ello.

Pregunta 12. ¿La cooperativa ha evaluado sus competencias para el correcto desempeño en su puesto de trabajo?

Como se muestra en la gráfica 9, el 89% de los trabajadores manifiestan que la cooperativa ha evaluado sus competencias para el correcto desempeño en su puesto de trabajo, no obstante, un 11% no lo reconoce lo que evidencia que no se evalúan las competencias de todos los trabajadores.

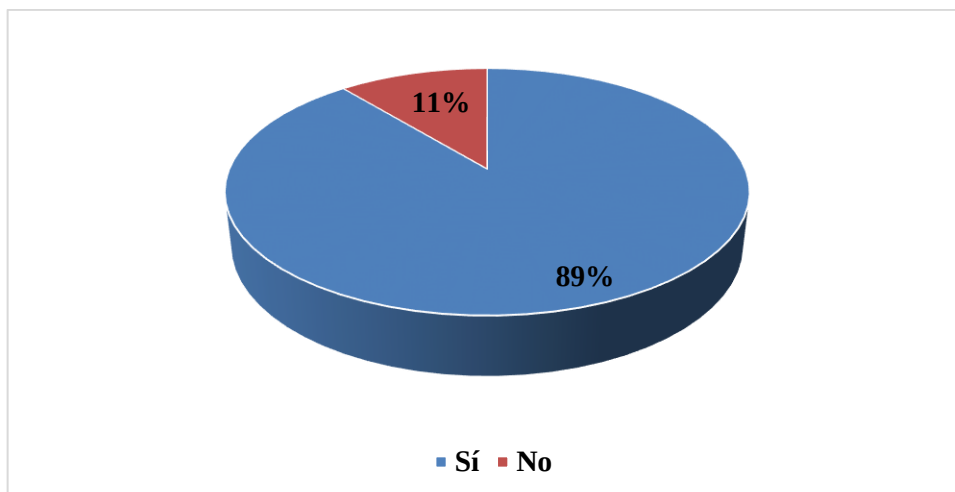


Gráfico N°19: Respuesta pregunta 12 encuesta trabajadores. (evaluación de las competencias de los trabajadores)

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 13. Frecuencia de evaluación de las competencias

En la gráfica 10 se evidencia que más del 60% de los trabajadores exponen que la evaluación de las competencias se realiza semestralmente o de manera anual, aunque algunos plantean que se hace mensual y trimestral, lo que evidencia que los trabajadores no tienen conocimientos de la periodicidad de la evaluación de las competencias para el puesto de trabajo.

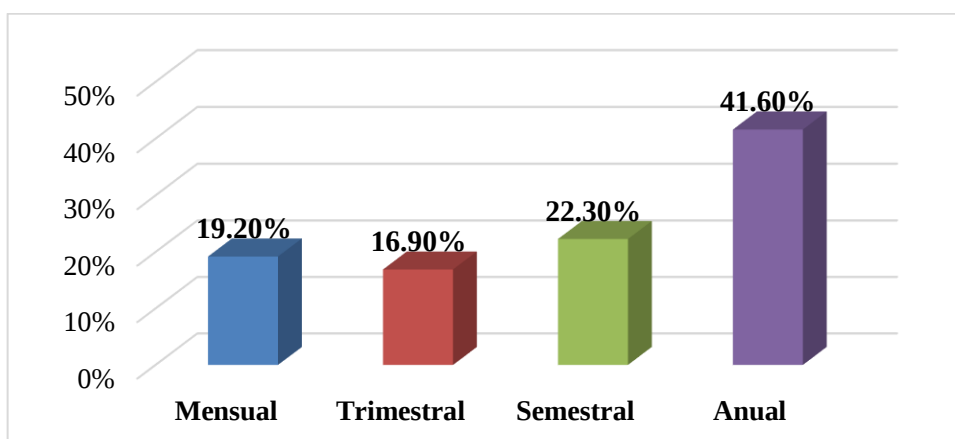


Gráfico N° 20: Respuesta pregunta 13 encuesta trabajadores. (frecuencia de la evaluación de las competencias).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 14. ¿La COAC evalúa su desempeño al finalizar el año?

El 66% de los trabajadores manifiesta haber sido evaluado anualmente, sin embargo, casi el 34% expone que no, lo cual coincide con la información de talento humano donde se corrobora que no todos los trabajadores de la cooperativa se evalúan anualmente. En la siguiente gráfica se muestran los resultados.

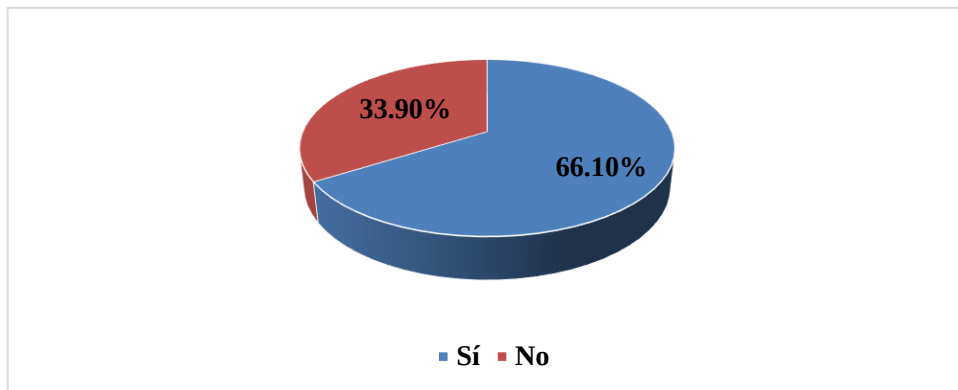


Gráfico N°21: Respuesta pregunta 14 encuesta trabajadores. (evaluación del desempeño anual)

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- **Dimensión: Compensación del talento humano**

Esta dimensión posee tres subdimensiones, remuneración del personal, incentivos y estimulación y beneficios sociales, las cuales se analizan a continuación:

- c) Subdimensión: Remuneración del personal**

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 3 indicadores, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y se aplica una encuesta a trabajadores de la COAC

Los indicadores de la subdimensión son:

1. Relación del salario medio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con respecto al salario medio del sector (RSMTC)

$$RSMTC = \frac{\text{salario medio de la COAC}}{\text{salario medio del sector en el entorno}}$$

$$\text{RSMTTC} = \frac{600}{500} = 1,20$$

El salario medio en la cooperativa es 100 dólares superior al salario medio del sector en la zona 3, por lo que se convierte en un atractivo importante para los trabajadores de la economía social y solidaria.

2. Porcentaje de trabajadores que reciben salario completo (PTSC)

$$\text{PTSC} = \frac{\# \text{ de trabajadores que perciben salario completo}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{PTSC} = \frac{70}{123} * 100 = 56,9\%$$

En la cooperativa solamente el 56,9% de los trabajadores perciben su salario completo, por lo que el 43,1% se encuentra percibiendo salario incompleto, aspecto que incide en la motivación de los trabajadores y en su desempeño, pues no se les paga por las actividades que realizan y no reciben su salario completo.

3. Porcentaje de trabajadores que reciben incremento salarial (PTRIS)

$$\text{PTRIS} = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben incremento salarial}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{PTRIS} = \frac{40}{123} * 100 = 32,5\%$$

En la cooperativa solo el 32,5% de los trabajadores ha recibido incremento salarial, lo cual indica que es bajo el índice de incremento salarial en la COAC. Esto no ha sido una política de la cooperativa y tiene repercusión directa en el desempeño de los trabajadores y en su motivación por el trabajo, aspecto que influye directamente en los resultados de la cooperativa.

d) Subdimensión: Incentivos y estimulación

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 3 indicadores, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y se aplica una encuesta a trabajadores de la COAC

1. Porcentaje de trabajadores que reciben estimulación mensual (PTREM)

$$PTREM = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben estimulación mensual}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTREM = \frac{40}{123} * 100 = 32,5\%$$

El 32,5% de los trabajadores reciben estímulos mensuales, lo que implica que la mayoría de los trabajadores no son incentivados por sus resultados de trabajo, aspecto que puede estar influyendo en el desempeño de estos.

2. Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos económicos (PTRIE)

$$PTRIE = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben incentivos económicos}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTRIE = \frac{40}{123} * 100 = 32,5\%$$

El 32,5% de los trabajadores reciben incentivos económicos, lo que implica que la mayoría de los trabajadores no son incentivados desde el punto de vista económico por sus resultados de trabajo.

3. Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos no económicos (PTRINE)

$$PTRINE = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben incentivos no económicos}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTRINE = \frac{25}{123} * 100 = 20,3\%$$

El 20,3% de los trabajadores reciben incentivos no económicos, lo que implica que el 80% de los trabajadores no son incentivados por sus resultados de trabajo, aspecto que debe incluirse dentro de las políticas de talento humano en la cooperativa pues hoy es insuficiente.

Pregunta 15. ¿Además de su salario, recibe estimulación mensual?

En la gráfica 12 se muestra que el 66% de los trabajadores de la cooperativa manifiestan que no reciben estímulos mensuales, lo cual coincide con la información suministrada por la dirección de talento humano, evidenciando que es deficiente la estimulación de los trabajadores de la COAC.

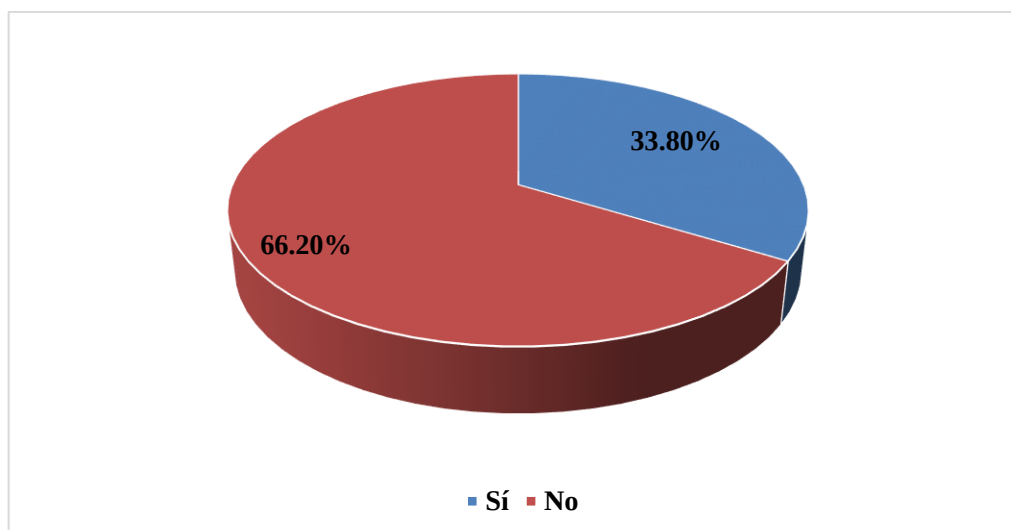


Gráfico N°22: Respuesta pregunta 15 encuesta trabajadores. (estimulación mensual).
Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 16. ¿Además de su salario recibe algún incentivo económico adicional?

Casi el 77% de los trabajadores de la cooperativa manifiestan no recibir incentivos económicos adicionales al salario, lo cual coincide con la información aportada por la dirección de recursos humanos. En la siguiente gráfica se muestran los resultados.

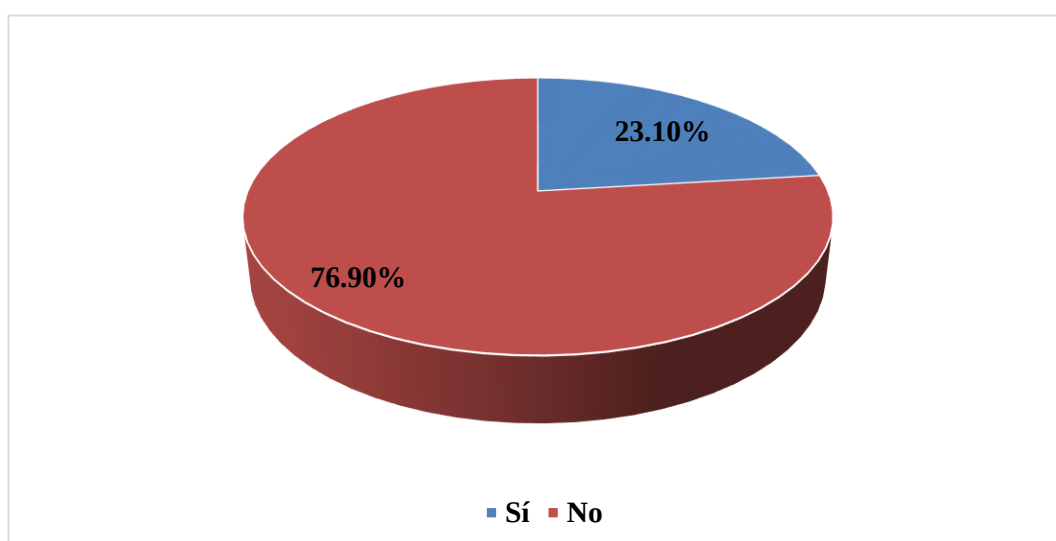


Gráfico N° 23: Respuesta pregunta 16 encuesta trabajadores. (incentivos económicos)
Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 17. Mencione los incentivos económicos que recibió

Los incentivos económicos recibidos por los trabajadores son: bonos, cancelación de transporte, comisiones, dinero en efectivo, premios variables por cumplimiento y viáticos.

Pregunta 18. ¿Además del salario recibe algún incentivo no económico?

Como se puede ver en la gráfica 14, más del 80% de los trabajadores manifiestan que no reciben incentivos no económicos adicionales a su salario, lo cual evidencia una mala política de estimulación para los trabajadores de la COAC.

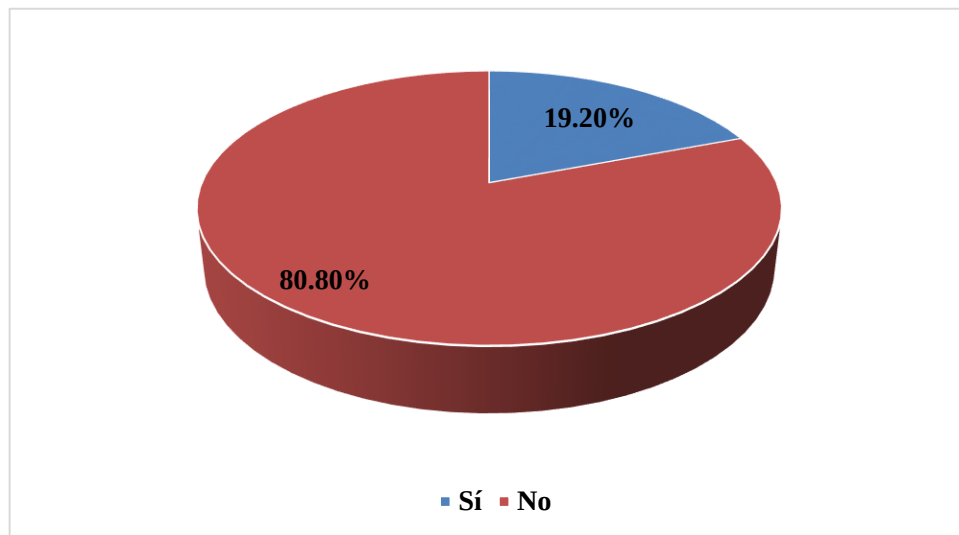


Gráfico N° 24: Respuesta pregunta 18 encuesta trabajadores. (incentivos no económicos recibidos).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

e) Subdimensión: Beneficios sociales

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 5 indicadores, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano sobre beneficios que la cooperativa aplica a trabajadores, se le pregunta al Director de Talento Humano y se realiza una encuesta a trabajadores de la COAC

1. Porcentaje de trabajadores que tienen seguro médico (PTSM)

$$PTASS = \frac{\text{\# de trabajadores que poseen seguro médico}}{\text{\# total de trabajadores}} * 100$$

$$PTASS = \frac{123}{123} * 100 = 100\%$$

Todos los trabajadores poseen seguro médico

Porcentaje de trabajadores con afiliación al seguro social (PTASS)

$$PTASS = \frac{\# \text{ de trabajadores que están afiliados al seguro social}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTASS = \frac{123}{123} * 100 = 100\%$$

El 100% de los trabajadores se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2. Porcentaje de trabajadores que reciben 13° y 14° salario (PTRDDS)

$$PTRDDS = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben 13° y 14° salario}}{\# \text{ total de trabajadores que cumplen el requisito}} * 100$$

$$PTRDDS = \frac{123}{123} * 100 = 100\%$$

El 100% de los trabajadores de la cooperativa reciben el 13° y 14° salario.

3. Porcentaje de trabajadores que reciben los fondos de reserva (PTRFR)

$$PTRFR = \frac{\# \text{ de trabajadores que reciben los fondos de reserva}}{\# \text{ total de trabajadores que cumplen el requisito}} * 100$$

$$PTRFR = \frac{100}{100} * 100 = 100\%$$

El 100% de los trabajadores de la cooperativa reciben los fondos de reserva

4. Porcentaje de trabajadores que disfrutan vacaciones (PTDV)

$$PTDV = \frac{\# \text{ de trabajadores que disfrutan de vacaciones}}{\# \text{ total de trabajadores que cumplen el requisito}} * 100$$

$$PTDV = \frac{90}{115} * 100 = 78,2\%$$

El 78,2% de los trabajadores de la cooperativa han disfrutado vacaciones en los dos últimos años, por lo que más del 20% no han utilizado ese importante derecho. Esto trae consigo que dichos trabajadores pueden estar cansados por trabajar de manera ininterrumpida, y que esto influya directamente en su desempeño.

5. Porcentaje de trabajadores que reciben licencia de maternidad (PTLM)

$$PTLM = \frac{\# \text{ de trabajadoras que reciben licencia de maternidad}}{\# \text{ total de trabajadoras que cumplen el requisito}} * 100$$

$$PTLM = \frac{10}{10} * 100 = 100\%$$

El 100% de los trabajadores que cumplieron los requisitos para optar por la licencia de maternidad la recibieron.

- **Dimensión: Mantenimiento del talento humano**

Esta dimensión posee cuatro subdimensiones, satisfacción laboral, permanencia de la fuerza de trabajo seleccionada, seguridad y salud en el trabajo y planes de carrera, las cuales se analizan a continuación:

c) Subdimensión: Satisfacción laboral

Para la caracterización de la subdimensión se analizan 1 indicador, esta subdimensión tiene un solo indicador para lo cual se aplica la diferencia 6 del modelo Servqual.

Para evaluar la satisfacción de los trabajadores se analizan 7 elementos: Trabajo, Condiciones laborales, Salario, Comunicación, Trato y relaciones personales, Participación en la toma de decisiones y Liderazgo.

La escala de evaluación es: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo. Para valorar el nivel de satisfacción de los trabajadores en cada pregunta se tienen en cuenta las respuestas de Acuerdo y Muy de acuerdo las cuales reflejan satisfacción, mientras que las otras tres respuestas manifiestan insatisfacción.

TRABAJO.

El 86,9% de los trabajadores consideran que su trabajo es interesante, lo cual evidencia que casi todos los trabajadores consideran interesante el trabajo que realizan, ver tabla 2.

El 90,1% de los trabajadores manifiestan que su trabajo está acorde con la preparación profesional que tienen, lo que implica que la gran mayoría de los trabajadores consideran estar preparados para cumplir con sus funciones.

El 97,5% de los trabajadores consideran que la labor que desempeñan está acorde con la experiencia que poseen, por lo que los trabajadores poseen experiencia para desarrollar sus funciones.

El 87,7% de los trabajadores consideran que su trabajo les obliga a superarse, es decir tienen que estar en constante preparación para poder desarrollar su trabajo de manera efectiva.

El 97,4% de los trabajadores manifiestan estar preparados para desarrollar su trabajo, por lo que los trabajadores consideran estar preparados para el desempeño de sus funciones.

Por último, el 96% de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en la cooperativa, aspecto que incide favorablemente en su motivación y desempeño.

Tabla N° 2: Resultados pregunta 1-6 de la encuesta a trabajadores.

Ítems	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. El trabajo que realiza es interesante	2	7	14	65 (52,8%)	42 (34,1%)

2. Su trabajo está acorde con su preparación profesional	3	4	12	59(47.9%)	52 (42,2%)
3. Su trabajo está en correspondencia con su experiencia	3	2	4	31 (25,2%)	90 (72,3%)
4. Su trabajo le obliga a superarse	4	7	11	56 (45,5%)	52 (42,2%)
5. Ud está preparado para hacer su trabajo	2	2	6	45 (36,5%)	75 (60,9%)
6. Se siente orgulloso con su trabajo	2	4	6	24 (19,5%)	94 (76,5%)
Total	16	26	53	280	405

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

CONDICIONES LABORALES

En la tabla 3, se evidencia que el 76,38% de los trabajadores consideran que las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para desempeñar sus funciones, mientras un 23,62% considera que no son adecuadas por lo que se debe trabajar por mejorar las condiciones de trabajo en la cooperativa.

El 60,1% de los trabajadores manifiestan que no están expuestos a riesgos mientras desarrollan su trabajo, pero el restante 39,9% considera que sí, por lo que los trabajadores están expuestos a riesgos de trabajo y esto influye en su productividad.

El 70,9% de los trabajadores exponen que poseen la tecnología necesaria para realizar su trabajo, mientras que el restante 29,1% considera no tener la tecnología suficiente para realizar sus labores con calidad, elemento que debe valorarse pues

los trabajadores no cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar con calidad su trabajo.

El 72,2% de los trabajadores responden que trabajan en condiciones seguras para ellos y sus compañeros, pero el 27,8% considera que no, es decir los trabajadores no valoran seguras las condiciones de trabajo de ellos y sus compañeros.

El 62,3% de los trabajadores exponen que sus jefes se preocupan por mejorar sus condiciones de trabajo, pero el 37,7% responde de manera negativa, lo que evidencia que los jefes no se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.

Tabla N° 3: Resultados pregunta 7-11 de la encuesta a trabajadores.

Ítems	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni De Muy de desacuerdo		
			en desacuerdo	acuerdo	acuerdo
7. Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para el trabajo.	2	9	25	57 46.3%	37 30.08%
8. No está expuestos a riesgos en su trabajo.	4	25	27	50 (40.6%)	24 (19.5%)
9. Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones.	2	13	28	51 (41,4%)	36 (29,5%)
10. Trabaja en condiciones seguras para ud y sus compañeros,	2	11	28	51 (41,4%)	38 (30,8%)
11. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.	2	15	35	49 (39,8%)	29 (23,5%)
Total	12	73	143	258	164

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

SALARIO

El 62,5% de los trabajadores manifiestan que su salario está acorde con el trabajo que realizan, sin embargo, el 37,5% consideran que no, pues consideran que al pagárseles su salario por contrato civil según Artículo 1941 hasta 1946 en concordancia con 2022 no se les paga de acuerdo al cargo sino a las actividades que realizan, lo cual puede ser un factor de desmotivación para la fuerza laboral de la cooperativa, ver tabla 4.

El 72,3% de los trabajadores satisfacen sus necesidades básicas personales con el salario que perciben en la cooperativa, mientras que, un 27,7% manifiesta que no, por lo que no todos los trabajadores satisfacen sus necesidades personales con el salario que reciben.

El 61,6% de los trabajadores consideran que con su salario satisfacen las necesidades básicas familiares, mientras que un 30,4% expone que con el salario no satisfacen las necesidades de su familia, por lo que los trabajadores no satisfacen las necesidades familiares con el salario que perciben en la cooperativa.

El 56% de los trabajadores de la cooperativa consideran que su salario es justo con respecto a los demás, pero el 44% expone que el salario que perciben no es justo con respecto a los demás, por tanto, los trabajadores no están conformes con su salario y consideran que no es justo con respecto a otros de sus compañeros.

Tabla N° 4:Resultados pregunta 12-15 de la encuesta a trabajadores.

Ítems	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
			De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12. Su salario está acorde con el trabajo	1	17	35	62 (50,4%)	15 (12,1%)

que realiza.					
13. con su salario	1	10	30	71	18
satisface sus				(57,7%)	(14,6%)
necesidades básicas					
personales.					
14. con su salario	1	17	36	61	15
satisface sus				(49,5%)	(12,1%)
necesidades básicas					
familiares.					
15. Considera su	2	22	37	57	12
salario justo con				(46,3%)	(9,7%)
respecto al de los					
demás.					
Total	5	66	138	251	60

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

TRATO Y RELACIONES

Solo el 39% de los trabajadores expone que son reconocidos individualmente cuando realizan labores destacadas, mientras un 61% manifiesta que no le reconocen cuando se destacan en su trabajo, por lo que no se reconoce el desempeño individual de los trabajadores, ver tabla.

El 34% de los trabajadores son reconocidos en su colectivo de trabajo cuando realizan una labor destacada, mientras el 66% consideran que no son reconocidos en su colectivo cuando se destacan, por lo que la mayoría de los trabajadores no son reconocidos en el colectivo cuando se destacan en su trabajo.

El 66,6% de los trabajadores exponen que cuando tienen problemas les ayudan y se preocupan por ellos, mientras un 33,4% consideran que no, por lo que no todos los trabajadores son ayudados cuando tienen problemas.

El 90,2% de los trabajadores manifiestan que sus jefes lo tratan con respeto, por lo que los trabajadores reconocen que son tratados con respeto.

El 98,3% de los trabajadores mantienen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros, por lo que las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la cooperativa son buenas.

Tabla N° 5: Resultados pregunta 16-20 de la encuesta a trabajadores.

Ítems	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
16. Cuando realiza una labor destacada es reconocido individualmente	7	21	54	37 (30,1%)	11 (8,9%)
17. Cuando realiza una labor destacada es reconocido en su colectivo	6	26	56	35 (28,4%)	7 (5,6%)
18. Cuando tiene problemas le ayudan y se preocupan por ud.	1	12	35	57 (46,3%)	25 (20,3%)
19. Sus jefes lo tratan con respeto.	3	5	11	56 (45,5%)	55 (44,7%)
20. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	2	3	4	47 (38,2%)	74 (60,1%)
Total	16	67	157	236	174

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Como se expone en la tabla 6, el 83,7%% de los trabajadores son motivados para dar criterios y opiniones en su ámbito de trabajo, mientras un 16,3% manifiesta que no se motivan para dar criterios, por lo que no todos los trabajadores son motivados a dar criterios.

El 70,6% de los trabajadores responden que sus criterios y opiniones se tienen en cuenta por la dirección, mientras un 29,4% expone que no, lo que significa que no siempre los criterios de los trabajadores se tienen en cuenta por la dirección.

El 68,2% de los trabajadores consideran que sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones, pero el 31,8% expone que no, por lo que no siempre se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para la toma de decisiones.

El 69,8% de los trabajadores se siente parte importante de los resultados de la cooperativa, mientras un 30,2% no, por tanto, una parte de los trabajadores no está comprometida con los resultados de la cooperativa y evidencia que no existe sentido de pertenencia por la misma.

Tabla N° 6:Resultados pregunta 21-24 de la encuesta a trabajadores.

Ítems	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
21. Ud es motivado para dar criterios y opiniones.	1	8	16	71 (57,7%)	32 (26%)
22. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.	1	9	33	64 (52%)	23 (18,6%)
23. Sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones.	2	9	35	66 (53,6%)	18 (14,6%)
24. Ud se siente parte importante de los resultados de la organización.	1	11	32	59 (47,9%)	27 (21,9%)
Total	5	37	116	260	100

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

COMUNICACIÓN

El 91% de los trabajadores conocen la misión y visión de la cooperativa, sin embargo, el 9% no lo conoce, lo que evidencia que no todos los trabajadores tienen conocimiento de la misión y visión de la cooperativa.

El 89,3% de los trabajadores conoce sus objetivos de trabajo, pero un 10,7% no los conoce, por lo que no todos los trabajadores conocen sus objetivos de trabajo, aspecto que debe valorarse por los directivos pues son vitales para el desempeño individual y de la cooperativa, ver tabla 7.

Igualmente, el 70,7% de los trabajadores manifiestan que la información que necesitan les llega en tiempo, mientras el 29,3% responde que no, por tanto, no siempre la información llega en el tiempo necesario para poder desempeñar su trabajo.

El 80,4% de los trabajadores manifiesta que la información que necesitan no les llega de manera correcta y el 19,6% considera que si, por lo que no siempre llega de manera correcta la información necesaria.

Tabla N° 7:Resultados pregunta 25-29 de la encuesta a trabajadores.

Ítems	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
25. Conoce la misión y visión de la organización.	3	6	9	57 (46,3%)	55 (44,7%)
26. Conoce sus objetivos de trabajo.	1	9	10	46 (37,3%)	64 (52%)
27. La información que necesita llega en tiempo	2	9	32	69 (56,1%)	18 (14,6%)
28. La información que necesita llega de manera correcta	2	8	21	73 (59,3%)	26 (21,1%)
29. Su jefe pide información	3	7	20	59 (47,3%)	41 (33,3%)

constantemente.

Total	11	39	92	304	204
--------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

LIDERAZGO

El 88,6% de los trabajadores tiene buenas relaciones con su jefe, mientras un 11,4% responde que no, lo que evidencia que no todos los trabajadores tienen buenas relaciones con su jefe, ver tabla 8.

El 75,6% de los trabajadores consideran a su jefe un ejemplo a seguir, mientras el 24,4% manifiesta lo contrario, por lo tanto, no todos los trabajadores consideran ejemplo a sus jefes y creen que no están dispuestos a ayudarlo.

El 78% de los trabajadores exponen que su jefe siempre está dispuesto a ayudarlos, mientras un 22% manifiesta que no, por lo que no todos los trabajadores perciben que su jefe está dispuesto a ayudarlos.

El 90.2% de los trabajadores trabajarían fuera del horario de trabajo para ayudara su jefe, por lo que evidencian lealtad a sus directivos.

Tabla N° 8:Resultados pregunta 30-33 de la encuesta a trabajadores.

Items	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
30. Tiene buenas relaciones con su jefe.	3	5	13	55 (44,7%)	54 (43,9%)
31. Considera a su jefe un ejemplo a seguir.	2	7	28	53 (43,1%)	40 (32,5%)
32. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.	1	12	21	54 (43,9%)	42 (34,1%)
33. Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe	4	4	10	42 (34,1%)	70 (56,1%)
Total	10	28	72	204	206

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

b) Subdimensión: Nivel de permanencia de la fuerza de trabajo seleccionada

Para la caracterización de la subdimensión se incluye 1 indicador, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano.

1. Promedio de días que trabajan las personas seleccionadas

Este indicador incluye el tiempo promedio que trabajan en la cooperativa las personas seleccionadas, en este caso se escoge el año 2017, donde se seleccionaron 3 trabajadores los cuales permanecieron durante todo el año trabajando.

c) Subdimensión: seguridad y salud ocupacional

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 4 indicadores: cantidad de accidentes de trabajo anuales, porcentaje de accidentes por incumplir medidas de seguridad, porcentaje de accidentes en el semestre por trabajador y pérdidas económicas por accidentes de trabajo, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y la encuesta a trabajadores.

1. Cantidad de accidentes de trabajos anuales

En el año 2017 ocurrieron 3 accidentes de trabajo en la cooperativa, lo cual no es un buen indicador, si se considera que es un trabajo con pocos riesgos y solo trabajan 123 personas en la misma. Esto evidencia que los trabajadores están expuestos a riesgos y que no se cumplen las medidas de seguridad en la cooperativa.

2. Porcentaje de accidentes por incumplimiento de medidas de seguridad (PAPIMS)

$$\text{PAPIMS} = \frac{\text{\# de accidentes por no cumplir medidas de seguridad}}{\text{\# total de accidentes de trabajo}} * 100$$

$$\text{PAPMS} = \frac{1}{3} * 100 = 33,3\%$$

El 33,3% de los accidentes de trabajo ocurridos en la cooperativa fueron por incumplimientos de medidas de seguridad, lo que evidencia que deben controlarse mejor las medidas de protección establecidas para los diferentes puestos de trabajo.

3. Porcentaje de accidentes en el semestre por trabajador

$$PAST = \frac{\# \text{ de accidentes en el semestre}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$AST = \frac{2}{123} * 100 = 1,6\%$$

En la cooperativa el porcentaje de accidentes en el semestre por trabajador es igual a 1,6%, lo cual es considerado por la Organización Internacional del Trabajo como bajo.

4. Pérdidas económicas por accidentes de trabajo

En este indicador se contabilizan las pérdidas económicas que se producen por los accidentes de trabajo ocurridos en el período, en el año 2017 la cooperativa tuvo en total \$ 2000 dólares.

Pregunta 19. ¿Tiene conocimientos sobre las medidas de seguridad en su área de trabajo?

En la gráfica 15 se muestra que, el 77% de los trabajadores conocen las medidas de seguridad en su puesto de trabajo, sin embargo, el 23% restante no las conoce, por lo que no todos los trabajadores conocen las medidas de seguridad en su trabajo. Es decir, que la cooperativa no divulga las medidas de seguridad entre los trabajadores y esto puede incidir en la ocurrencia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

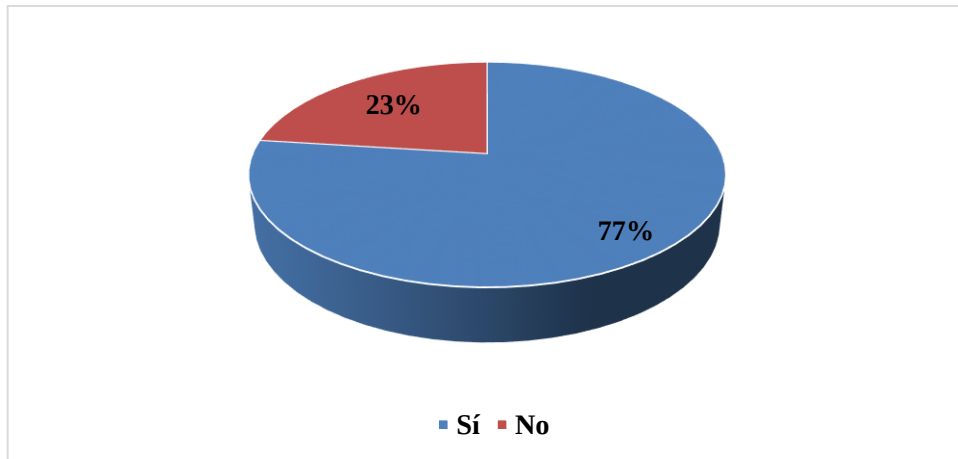


Gráfico N° 25: Respuesta pregunta 19 encuesta trabajadores. (conocimientos de las medidas de seguridad).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 20. ¿Se controla en la cooperativa el cumplimiento de las medidas de seguridad en el trabajo?

El 76% de los trabajadores de la cooperativa manifiestan que se controlan las medidas de seguridad, pero un 24% expone que no se controlan, por lo que no todos los trabajadores conocen que se controlan las medidas de seguridad en la cooperativa. Esto implica que la dirección de talento humano debe velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad en la cooperativa para disminuir los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, ver gráfica 16

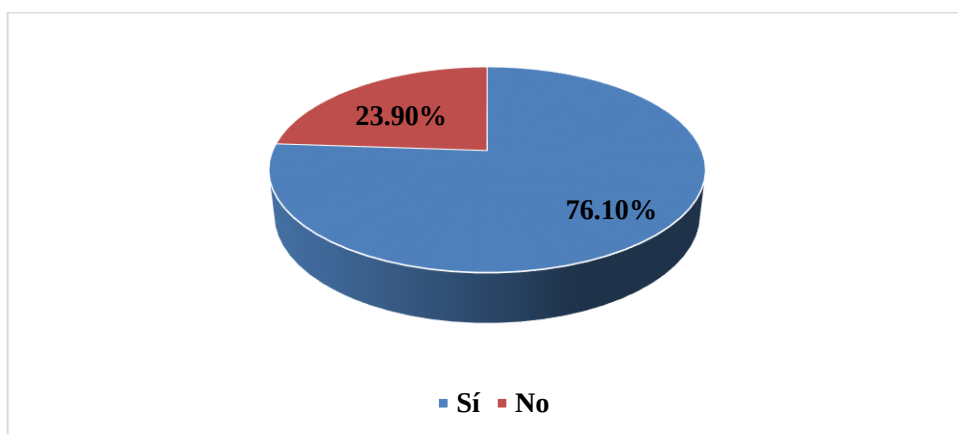


Gráfico N° 26: Respuesta pregunta 20 encuesta trabajadores. (control de las medidas de seguridad en la cooperativa).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Pregunta 21. ¿Se le ha informado los riesgos a los que se encuentra expuesto en su puesto de trabajo?

El 75% de los trabajadores manifiestan que se les informó por parte de la cooperativa de los riesgos a los cuales se exponen en su trabajo, mientras el 25% responde no haber sido informado, lo que significa que no todos los trabajadores fueron informados sobre los riesgos a los que están expuestos en su trabajo, ver gráfica 17

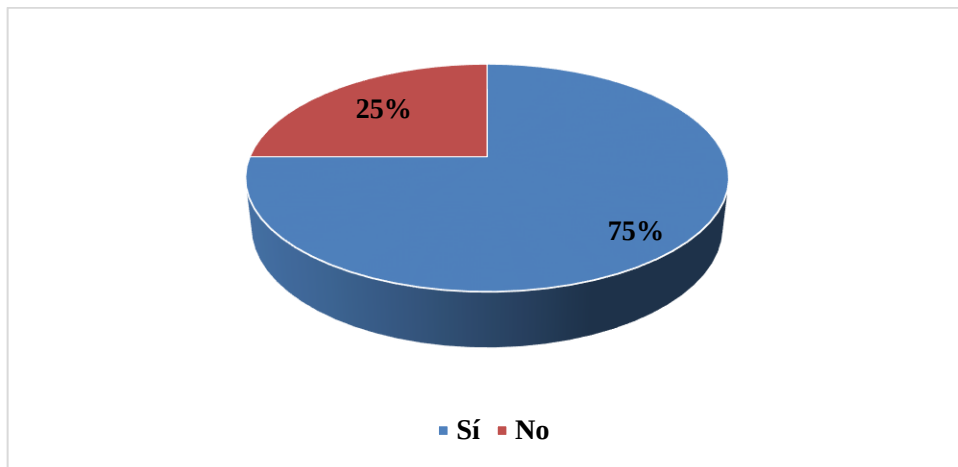


Gráfico N°27: Respuesta pregunta 21 encuesta trabajadores. (información de riesgos en los puestos de trabajo).

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

a) Subdimensión: Plan de carreras

Para la caracterización de la subdimensión se incluyen 2 indicadores, se analiza la información que aparece archivada en la Dirección de Talento Humano y la encuesta a trabajadores.

1. Porcentaje de trabajadores con carrera definida (PTCD)

$$PTCD = \frac{\# \text{ de trabajadores con carrera definida}}{\# \text{ total de trabajadores}} * 100$$

$$PTCD = \frac{70}{123} * 100 = 56.9\%$$

Solo el 56,9% de los trabajadores de la cooperativa tienen establecidos planes de carrera en la institución. Esto implica que una parte considerable de los trabajadores no poseen planes de carrera por lo que no tienen definido sus proyecciones de desarrollo en la cooperativa, lo cual puede incidir en su motivación y desempeño.

2. Porcentaje de cargos con carrera definida (PCCD)

$$PCCD = \frac{\# \text{ de cargos con carrera}}{\# \text{ total de cargos}} * 100$$

$$PCCD = \frac{47}{47} * 100 = 100\%$$

El 100% de los cargos tienen establecido sus carreras, por lo que no se justifica que todos los trabajadores no posean planes de carrera, elemento que influye en las perspectivas de cada trabajador de ascenso y desarrollo dentro de la organización.

SATISFACCIÓN GENERAL

En la encuesta se incluye una pregunta final (tabla 9) que evalúa el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores en la cooperativa, la cual evidencia que el 14% (18) de los trabajadores no están satisfechos en la COAC. Esto demuestra que existe correspondencia entre las respuestas emitidas por los trabajadores en los diferentes elementos que componen la satisfacción laboral.

Tabla N° 9:Resultados pregunta sobre satisfacción general de la encuesta a trabajadores.

Items	Cantidad de respuestas				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
34. Se siente satisfecho de trabajar en la cooperativa.	2	5	11	57	55

Fuente: Trabajadores COAC Chibuleo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Resumen de las principales insuficiencias identificadas en el diagnóstico

En el proceso de reclutamiento de personal se incluyen muy pocos trabajadores de la cooperativa, además, no se divulgan siempre las plazas vacantes entre los trabajadores, por lo que la mayor cantidad de candidatos son externos.

Más del 30% de los trabajadores que se seleccionan para ocupar las plazas vacantes no poseen las competencias necesarias para desarrollar las funciones del puesto de trabajo, aspecto que incide directamente en su desempeño.

Existen insuficiencias en el proceso de inducción general y específica, pues menos del 50% recibieron inducción al ingresar a trabajar en la cooperativa, lo cual influye en su adaptación al medio de trabajo. Otro aspecto a señalar es que las acciones de inducción recibidas por los trabajadores se concentraron solo en tres áreas: crédito, contabilidad y atención al cliente.

En la cooperativa sólo se le ha determinado necesidades de formación al 11,5% de los trabajadores, por lo que la formación se ha desarrollado de manera empírica sin tener en cuenta las principales necesidades de los trabajadores. A esto se suma que más del 50% de los trabajadores reconocen no tener las competencias necesarias para desempeñar sus funciones.

La mayoría de los puestos de trabajo de la cooperativa no tienen definidas las competencias necesarias para su desempeño y menos del 40% de los trabajadores de la cooperativa poseen competencias para desempeñarse en su puesto de trabajo. Esto justifica la necesidad de acciones de formación que garanticen las competencias necesarias para cada trabajador en su puesto de trabajo

Más del 50% de los puestos de trabajo de la cooperativa no tienen criterios de desempeño establecidos, lo que limita la evaluación del desempeño de los trabajadores y los puestos de trabajo. Más de un 30% de los trabajadores de la cooperativa no han sido evaluados por lo que no se conoce el desempeño de ellos, y de los que están evaluados la mayoría son evaluados con la mínima categoría.

Sólo el 30% de los trabajadores de la cooperativa reciben estimulación económica y no económica por lo que no existe una política clara de estimulación a los trabajadores en la cooperativa.

El 25% de los trabajadores de la cooperativa no conocen los riesgos a los que se encuentran expuestos en el desempeño de sus funciones y tampoco conocen las medidas de seguridad establecidas para sus puestos de trabajo, lo cual puede incidir en la seguridad y salud de los trabajadores. En el período analizado ocurren tres accidentes de trabajo, lo cual evidencia que los trabajadores desconocen los riesgos a los que están expuestos. En la cooperativa no se reportan enfermedades profesionales en los años 2016 y 2017.

A pesar de que el 100% de los cargos de la cooperativa tienen establecido sus carreras, sólo el 56,9% de los trabajadores tienen establecidos planes de carrera, elemento que influye en las perspectivas de cada trabajador de ascenso y desarrollo dentro de la organización.

Existe un 14% de trabajadores insatisfechos influenciado fundamentalmente por las condiciones de trabajo, salario y participación en la toma de decisiones que son las variables más afectadas.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIBULEO LTDA.”

En el capítulo se desarrolla la propuesta de modelo para la gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, el cual debe contribuir al perfeccionamiento de la gestión del talento humano y la satisfacción de los trabajadores.

Propuesta del modelo de gestión del talento humano

El modelo que se propone se sustenta en el análisis de otros modelos previamente analizados en el capítulo I, adoptando como paradigma para el desarrollo de este, el propuesto por Chiavenato (2009), así como las funciones que conforman la gestión del talento humano, a continuación, se presentan los diferentes elementos que caracterizan el modelo propuesto.

- **Objetivo**

Contribuir a la mejora de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ChibuleoLtda

- **Rasgos del modelo**

Pertinencia: el modelo contribuye a la gestión del talento humano e incluye los diferentes procesos que la conforman (reclutamiento, selección, formación y desarrollo, compensación y estimulación, mantenimiento del talento humano).

Flexibilidad: capacidad de adaptación a los cambios de la organización y el entorno, el modelo debe ajustarse a las transformaciones que se produzcan en las organizaciones de la economía social y solidaria.

Aplicabilidad: el modelo propuesto es aplicable a las características y procesos de cooperativas de ahorro y crédito y otras entidades financieras de la economía social y solidaria en el contexto ecuatoriano.

Perfeccionamiento continuo: El modelo tendrá una etapa para evaluar constantemente su desempeño y retroalimentarse para la mejora continua.

- **Premisas del modelo**

Para el desarrollo del modelo propuesto para la gestión del talento humano por competencias en la COAC “Chibuleo”, se propone las siguientes premisas:

1. Compromiso de la gerencia de la cooperativa para el desarrollo y aplicación del modelo propuesto.
2. Participación de los trabajadores en las diferentes etapas del modelo propuesto, que garantice una implicación total.
3. Asunción de la necesidad del mejoramiento de la gestión del talento humano en la cooperativa.

El modelo propuesto se estructura en dos etapas: diagnóstico de la situación actual y mejora continua de la gestión del talento humano, en cada una de estas dos etapas se analizan los procesos de la gestión del talento humano (admisión del talento humano, desarrollo del talento humano, aplicación del talento humano, compensación del talento humano y mantenimiento del talento humano).

Además, se propone una fase de retroalimentación y mejora continua del modelo a partir de la valoración de las fortalezas y debilidades encontradas posterior a su aplicación. En el gráfico 10, se presenta gráficamente el modelo propuesto.

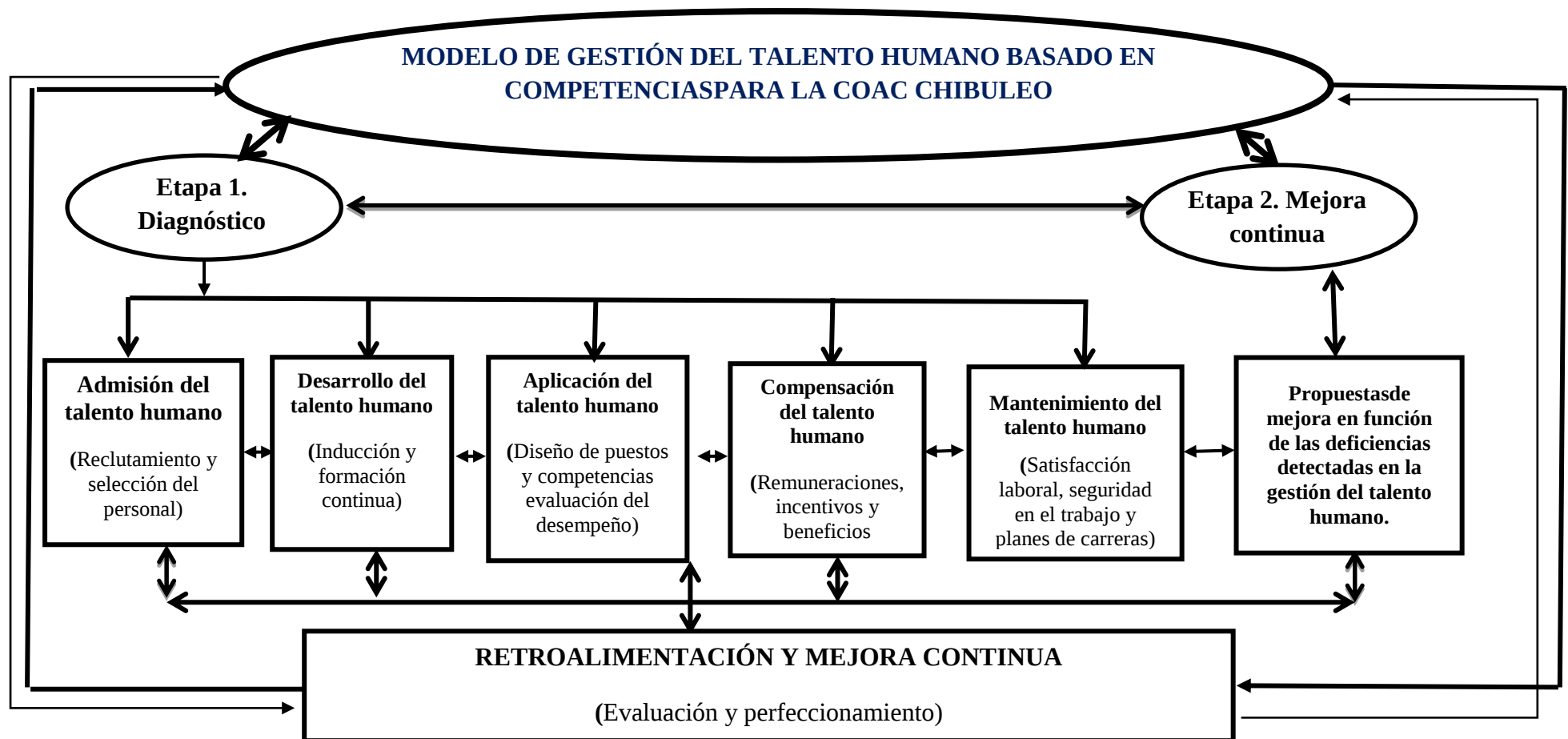


Gráfico N° 28: Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- **Desarrollo del modelo**

Para el desarrollo del modelo se propone un procedimiento metodológico general el cual facilita la comprensión y posterior aplicación de este en el ámbito de la COAC Chibuleo, ver cuadro9.

Procedimiento General

El procedimiento facilita la implementación de las diferentes etapas del modelo:

Etapas 1. Diagnóstico.

En esta etapa se realiza la caracterización de la gestión del talento humano en la cooperativa, para ello se realizan tres actividades: selección de las dimensiones y subdimensiones que caracterizan la gestión del talento humano, la identificación de los indicadores cualitativos y cuantitativos y, por último, la determinación de las principales insuficiencias en la gestión del talento humano.

Etapas 2. Mejora continua

Una vez que se han identificado las principales insuficiencias en la gestión del talento humano se proponen acciones de mejora encaminadas a eliminar o mitigar dichas insuficiencias.

Etapas 3. Retroalimentación y perfeccionamiento

En esta etapa se evalúa la aplicación del modelo y se ajustan los elementos para garantizar su efectividad.

Cuadro N° 9: Procedimiento general para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano basado en competencias

Etapas	Actividad	Métodos	Participantes
1. Diagnóstico	1.1. Selección de las dimensiones y subdimensiones	Análisis y síntesis de los fundamentos teóricos y procesos que definen la gestión del talento humano.	Investigadora y Asesora
	1.2. Determinación de los indicadores.	Análisis- síntesis Inducción – deducción.	Investigadora y Asesora
	1.3. Identificación de las principales insuficiencias en la gestión del talento humano,	Encuesta, entrevista y análisis de documentos	Directivos, trabajadores e investigadora
2. Mejora continua	2.1. Propuesta de acciones de mejora en función de las deficiencias detectadas en la gestión del talento humano.	Análisis de las insuficiencias del diagnóstico.	Investigadora y Asesora
3. Retroalimentación y perfeccionamiento	3.1. Evaluación de la aplicación del modelo.	PNI, DAFO.	Investigadora y Asesora

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M.(2018)

Además del procedimiento general, se elaboran cinco procedimientos específicos relacionados con los procesos de la gestión del talento humano, los cuales se presentan a continuación.

Procedimiento específico para la admisión del talento humano.

En el cuadro 10 se presenta el procedimiento específico para la Admisión del Talento Humano, desarrollado por Santamaría N & Hernández V (2016), que incluye las fases de reclutamiento y selección de personal. Este proceso se inicia con la determinación de necesidades de fuerza de trabajo para la cooperativa, posteriormente se buscan las personas que posean las competencias necesarias para cubrir los puestos vacantes y se seleccionan los que cumplan con el perfil para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Cuadro N° 10: Procedimiento específico para la Admisión de Talento Humano

Etapas	Actividad	Métodos/ Resultados
Proceso de reclutamiento	Determinación de necesidades de fuerza de trabajo	Análisis de la fuerza de trabajo.
	Reclutamiento interno: selección de candidatos de la cooperativa	Perfil de competencias
	Reclutamiento externo: selección de candidatos de la cooperativa	Perfil de competencias
Proceso de selección	Comprobación de requisitos y competencias de los postulantes	Análisis de la hoja de vida y referencias.
	Selección de los mejores candidatos	Entrevista inicial Prueba de empleo u ocupación Test psicométrico

Fuente: Santamaría N y Hernández V (2016)

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

El proceso de reclutamiento debe iniciarse determinando las necesidades reales de fuerza de trabajo en la cooperativa, es decir definir la cantidad de personal que debe ingresar a la organización en el período analizado, para buscar posibles candidatos dentro y fuera de la cooperativa que cumplan con los requisitos necesarios para los puestos vacantes.

Posteriormente, deben verificarse las competencias de los posibles candidatos utilizando varias técnicas (entrevista, análisis de hoja de vida, prueba de empleo) para su selección, de manera que ingresen a los puestos vacantes las personas mejor preparadas y que cumplan con los requisitos establecidos para cada puesto de trabajo.

La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras, para conocer estos aspectos se aplica prueba psicológicas, además de las pruebas técnicas. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

Procedimiento específico para el Desarrollo del Talento Humano

Una vez seleccionado el personal se hace necesario desarrollar el proceso de inducción para el conocimiento inicial y adaptación al puesto de trabajo y la cooperativa, así como, la formación continua que garantice posea las competencias necesarias para desarrollar eficientemente su labor. En el cuadro

11se presenta el procedimiento específico para el desarrollo del talento humano, desarrollado por Santamaría N & Hernández V (2016).

Cuadro N° 11: Procedimiento específico para el Desarrollo del Talento Humano

Etapa	Actividad	Métodos/ Resultados
Proceso de inducción	Inducción general	Conferencias y recorrido por la cooperativa.
	Inducción específica	Capacitación en el puesto de trabajo.
Proceso de formación	Determinación de necesidades de formación	Evaluación de competencias
	Formación inicial	Plan de formación inicial
	Formación continua	Plan de formación continua

Fuente: Santamaría N y Hernández V (2016).

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Los trabajadores seleccionados deben cumplir un proceso de adaptación a la organización y al puesto de trabajo, para lo cual deben diseñarse programas de inducción general y específica de manera que la incorporación al nuevo puesto de trabajo sea menos complicada.

Además se deben determinar las necesidades de formación para cada trabajador de manera que se puedan diseñar planes de formación a la medida de cada empleado que garantice sus competencias para un mejor desempeño.

Procedimiento específico para la Aplicación del Talento Humano

Uno de los elementos más importantes en la gestión del talento humano es el diseño de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño, en este caso se propone un procedimiento específico para estos dos subprocesos. En el cuadro 12 se presenta el procedimiento específico para la aplicación del talento humano desarrollado por Santamaría N & Hernández V (2016).

Cuadro N° 12: Procedimiento específico para la Aplicación del Talento Humano

Etapa	Actividad	Métodos/ Resultados
Diseño de puestos por competencias	Elaboración del perfil de los puestos de trabajo	Perfil de competencias por puestos de trabajo.
	Diseño de tareas para los puestos de trabajos	Análisis de puestos de trabajo.

	Establecimiento de los indicadores de desempeño por puestos de trabajo	Indicadores de desempeño
Evaluación del desempeño	Aplicación de la evaluación del desempeño	Valoración del cumplimiento de los indicadores de desempeño
	Socialización de los resultados de la evaluación	Discusión con trabajadores y directivos.

Fuente: Santamaría N y HernándezV (2016)

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

En la primera etapa se debe elaborar el perfil de cada puesto de trabajo, es decir, las competencias necesarias, las funciones, las tareas, requisitos, condiciones de trabajo, responsabilidades que se deben desempeñar en ese puesto, de manera que se cuente con la información necesaria para la ejecución de cada puesto de trabajo de la cooperativa. Para elaborar el perfil se determinan las competencias laborales de cada puesto a través del trabajo con expertos en el tema de gestión de competencias y en la parte técnica del puesto. A cada competencia se le identifican indicadores de desempeño para su medición y desarrollo.

A partir del perfil de competencias con todos sus elementos, se procede a la evaluación del desempeño, de acuerdo al período correspondiente.

Unido a esto, es necesaria la realización de la evaluación del desempeño pues es una vía para conocer de manera objetiva el desenvolvimiento y resultados del trabajo de cada colaborador, y con ellos formular las estrategias de desarrollo y cambios necesarios a nivel, tanto personal como organizacional. En la actualidad este proceso ocurre en muchas organizaciones ecuatorianas y en esta cooperativa de manera empírica, basándose en los criterios de los jefes y no se aplican instrumentos de medición acorde a las necesidades y características de cada puesto, por ejemplo: guías de observación, entrevistas a clientes internos y externos, cuestionarios para medir resultados y actitudes, pruebas de conocimiento general y específicos (productos y servicios de la cooperativa), el análisis del cumplimiento de los objetivos, entre otros.

Es importante medir el desempeño de los colaboradores, lo cual permite que el jefe y el colaborador desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para

reforzar las cuestiones que el colaborador hace correctamente. Las evaluaciones del desempeño deben tener un propósito útil para la planeación de carrera, ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del colaborador a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Según Chiavenato (2009). Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño Organizacional y diseño los cargos, análisis y descripción del cargo, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Procedimiento específico para la compensación del talento humano

La compensación es un proceso de gratificación al trabajador y que incluye el salario que estos perciben por su trabajo, así como otros incentivos y beneficios por su desempeño. En el cuadro 13 se presenta el procedimiento específico para la compensación del talento humano desarrollado por (Santamaría N&Hernández V 2016).

Cuadro N° 13: Procedimiento específico para la Compensación del Talento Humano

Etapas	Actividad	Métodos/Resultados
Remuneración	Determinación de las escalas salariales	Análisis documental: Legislación laboral del país.
	Establecimiento del sistema salarial por puestos de trabajo	Análisis documental: Sistema de pago.
Incentivos y beneficios	Sistemas de incentivos económicos	Valor de los incentivos por resultados
	Sistemas de incentivos no económicos	Valor de los incentivos por resultados
	Beneficios sociales	Análisis documental: Legislación laboral del país.

Fuente: Santamaría N y Hernández V (2016)

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Se debe definir el sistema de pago y las escalas salariales según lo establece la legislación ecuatoriana para el pago a los trabajadores, además, establecer

sistemas de incentivos económicos y no económicos que se conviertan en estímulos para los trabajadores de la cooperativa.

Procedimiento específico para el Mantenimiento del Talento Humano

Una de los subsistemas más importantes en la gestión del talento humano es el mantenimiento de la fuerza de trabajo, lo cual garantiza estabilidad en el talento humano de las organizaciones. En el cuadro 14 se presenta el procedimiento específico para el mantenimiento del talento humano desarrollado por (Santamaría N & Hernández V2016).

Cuadro N° 14: Procedimiento específico para el Mantenimiento del Talento Humano

Etapas	Actividad	Métodos/ Resultados
Satisfacción laboral	Estudio de la satisfacción laboral	Cuestionario.
	Aplicación de acciones para la mejora de la satisfacción laboral	Programa de mejoras.
Seguridad y salud en el trabajo	Identificación de riesgos por puestos de trabajo	Evaluación de riesgos
	Aplicación de medidas de seguridad para cada puesto de trabajo	Protección individual y colectiva
Planes de carrera	Diseño de carrera por puesto de trabajo	Proyección de carrera

Fuente: Santamaría N y Hernández V(2016).

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Para el mantenimiento del talento humano se debe evaluar sistemáticamente la satisfacción de los trabajadores, establecer acciones de mejora para elevar el índice de satisfacción, identificar los riesgos de cada puesto de trabajo y fomentar las medidas de seguridad para cada puesto y definir la carrera de cada puesto y trabajador. Esto permite poder mantener, retener al personal competente y necesario para el buen funcionamiento de la organización y darle las oportunidades de desarrollo según las necesidades profesionales de cada colaborador y de la organización. Además, se requiere crear las condiciones de trabajo adecuadas para asegurar la calidad de vida laboral, el bienestar físico y mental de cada trabajador.

El departamento de talento humano está encargado de la contratación de un profesional en seguridad y salud en el trabajo con el fin de conservar el bienestar físico, social y mental en relación con las condiciones de trabajo; el control de estas condiciones, a fin de garantizar una seguridad total en el trabajo y la compatibilidad del ambiente laboral con las capacidades de cada trabajador, ya que es una norma que exige el Ministerio de Relaciones Laborales.

Según Chiavenato (2009). Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, admisión de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialista en capacitación de vida).

Desarrollo de las etapas del modelo propuesto

Etapas 1. Diagnóstico

Paso 1 y 2. Selección de las dimensiones, subdimensiones e indicadores para el diagnóstico

El análisis de la situación actual sobre la gestión del talento humano, debe ser el punto de partida para el desarrollo del modelo propuesto. Para la implementación del diagnóstico, se proponen las siguientes subdimensiones e indicadores, los cuales caracterizan la gestión del talento humano y que fueron desarrollados en el capítulo II de la tesis, ver cuadro14

Además, se incorpora en el cuadro15 la fórmula para el cálculo de los nuevos indicadores para la caracterización de la situación actual de la gestión del talento humano en la cooperativa, los cuales se identifican a partir de la experiencia de la aplicación del diagnóstico en la cooperativa.

Cuadro N° 15: Dimensiones, subdimensiones e indicadores para el diagnóstico.

Dimensión	Subdimensión	Indicador
Admisión del talento humano	Reclutamiento de personal	Porcentaje de plazas en convocatoria
		Total de postulantes internos
		Total de postulantes externos
		Porcentaje de personal interno reclutado

Desarrollo del talento humano	Selección de personal.	Porcentaje de personal externo reclutado
		Porcentaje de puestos por cubrir
		Porcentaje de personas seleccionadas
		Trabajadores con competencias para el puesto seleccionado
		Tiempo medio del proceso de selección del personal.
	Proceso de inducción	Porcentaje de trabajadores que reciben inducción general
		Porcentaje de trabajadores que reciben inducción específica
	Formación continua	Porcentaje de trabajadores a los que se les realiza Determinación de Necesidades de Formación (DNF)
		Porcentaje de trabajadores que reciben formación continua
		Porcentaje de trabajadores con competencias a desarrollar.
Aplicación del talento humano	Diseño de puestos y competencias	Porcentaje de puestos de trabajo con diseño por competencias.
		Porcentaje de trabajadores que cumplen las competencias del puesto de trabajo.
		Porcentaje de puestos con criterios de desempeño establecidos.
	Sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales	Porcentaje de trabajadores evaluados en el año
		Porcentaje de trabajadores evaluados con la mínima categoría
		Porcentaje de trabajadores evaluados con la categoría media
		Porcentaje de trabajadores evaluados con la máxima categoría
		Porcentaje de trabajadores que no realizan funciones acordes al puesto
Sistema de evaluación del desempeño		

Compensación del talento humano			por competencias laborales
			Porcentaje de trabajadores con competencias laborales que no la desarrollan en su puesto de trabajo.
		Remuneración del personal	Relación del salario medio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito con respecto al salario medio del sector
			Porcentaje de trabajadores que reciben el salario completo
			Porcentaje de trabajadores que reciben incremento salarial de acuerdo a los resultados de su evaluación
		Incentivos y estimulación	Porcentaje de trabajadores que reciben estimulación por obtener la máxima categoría en la evaluación del desempeño.
			Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos económicos
			Porcentaje de trabajadores que reciben incentivos no económicos
		Beneficios sociales	Porcentaje de trabajadores que poseen seguro médico
			Porcentaje de trabajadores con afiliación al seguro social
			Porcentaje de trabajadores que reciben 13° y 14° salario
			Porcentaje de trabajadores que reciben los fondos de reserva
			Porcentaje de trabajadores que disfrutan vacaciones
			Porcentaje de trabajadores que reciben licencia de maternidad
		Mantenimiento del talento	Porcentaje de trabajadores satisfechos en su trabajo.
			Nivel de permanencia
			Tiempo medio de permanencia en el puesto de

humano	de la fuerza de trabajo seleccionada	trabajo de los trabajadores seleccionados
	Seguridad y salud ocupacional	Cantidad de accidentes de trabajos anuales
		Porcentaje de accidentes por incumplimiento de medidas de seguridad.
		Porcentaje de accidentes en el semestre por trabajador
		Pérdidas económicas por accidentes de trabajo.
		Porcentaje de trabajadores que sufren enfermedades profesionales.
		Porcentaje de trabajadores con enfermedades profesionales de acuerdo a su tipo o clasificación.
	Plan de carreras	Porcentaje de trabajadores con carrera definida
		Porcentaje de trabajadores que son ascendidos según los resultados de su desempeño.
		Porcentaje de cargos con carrera definida

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

A continuación, en el cuadro16 se presentan los indicadores incorporados en el modelo y la fórmula de cálculo de cada uno de ellos

Cuadro N° 16: Nuevos indicadores del modelo de gestión del talento humano por competencias

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	
		Nombre	Fórmula de cálculo
Aplicación del talento humano	Sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales	Porcentaje de trabajadores con competencias laborales que no la desarrollan en su puesto de trabajo.	$\frac{\text{Trabajadores con competencias que no la desarrollan en su puesto de trabajo.}}{\text{Total de trabajadores con competencias}} * 100$
		La cooperativa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por competencias	Existencia del sistema de evaluación del desempeño por competencias
Compensación del talento humano	Remuneración del personal	Porcentaje de trabajadores que reciben incremento salarial de acuerdo con los resultados de su evaluación del desempeño.	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que reciben incremento salarial}}{\text{Cantidad de trabajadores evaluados en el período}} * 100$

Mantenimiento del talento humano	Incentivos y estimulación	Porcentaje de trabajadores que reciben estimulación por obtener la máxima categoría en la evaluación del desempeño.	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que reciben estimulación con la máxima categoría}}{\text{Cantidad de trabajadores evaluados con la mayor categoría}} * 100$
	Seguridad y salud en el trabajo	Porcentaje de trabajadores que sufren enfermedades profesionales.	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que sufren de alguna enfermedad profesional}}{\text{Total de trabajadores de la cooperativa}} * 100$
		Porcentaje de trabajadores con enfermedades profesionales por tipo	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores con enfermedades profesionales por tipo}}{\text{Total de trabajadores de la cooperativa}} * 100$
	Planes de carrera	Porcentaje de trabajadores que son ascendidos según los resultados de su desempeño	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que son ascendidos por su desempeño}}{\text{Cantidad de trabajadores evaluados en el período}} * 100$

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Paso 3. Identificación de las principales insuficiencias en la gestión del talento humano.

Este análisis se realiza teniendo en cuenta cada una de las dimensiones incluidas en el diagnóstico y que conforman los elementos claves del modelo, las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico realizado en la COAC “Chibuleo”, se presentan en el cuadro 17.

Cuadro N° 17: Principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico de la gestión del talento humano de la COAC.

Dimensión	Principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico
Admisión del talento humano	En el proceso de reclutamiento de personal se incluyen muy pocos trabajadores de la cooperativa, además, no se divulgan siempre las plazas vacantes entre los trabajadores, por lo que la mayor cantidad de candidatos son externos. Más del 30% de los trabajadores que se seleccionan para ocupar las plazas vacantes no poseen las competencias necesarias para desarrollar las funciones del puesto de trabajo, aspecto que incide directamente en su desempeño.
Desarrollo del talento humano	Existen insuficiencias en el proceso de inducción general y específica, pues menos del 50% recibieron inducción al ingresar a trabajar en la cooperativa, lo cual influye en su adaptación al medio de trabajo. Otro aspecto que señalar es que las acciones de inducción recibidas por los trabajadores se concentraron solo en tres áreas: crédito, contabilidad y atención al cliente. En la cooperativa sólo se le ha determinado necesidades de formación al 11,5% de los trabajadores, por lo que la formación se ha desarrollado de manera, sin tener en cuenta las principales necesidades de los trabajadores. A esto se suma, que más del 50% de los trabajadores reconocen no tener las competencias necesarias para desempeñar sus funciones.

	La mayoría de los puestos de trabajo de la cooperativa no tienen definidas las competencias necesarias para su desempeño, y menos del 40% de los trabajadores de la cooperativa poseen competencias para desempeñarse en su puesto de trabajo. Esto justifica la necesidad de acciones de formación que garanticen las competencias necesarias para cada trabajador en su puesto de trabajo
Aplicación del talento humano	Más del 50% de los puestos de trabajo de la cooperativa no tienen criterios de desempeño establecidos, lo que limita la evaluación del desempeño de los trabajadores. Más de un 30% de los trabajadores de la cooperativa no han sido evaluados por lo que no se conoce el desempeño de ellos, y de los que están evaluados la mayoría son evaluados con la mínima categoría.
Compensación del talento humano	Sólo el 30% de los trabajadores de la cooperativa reciben estimulación económica y no económica por lo que no existe una política clara de estimulación a los trabajadores en la cooperativa.
Mantenimiento del talento humano	El 25% de los trabajadores no conocen los riesgos a los que se encuentran expuestos en el desempeño de sus funciones y tampoco conocen las medidas de seguridad establecidas para sus puestos de trabajo, lo cual puede incidir en la seguridad y salud de los trabajadores.
	Existe un 14% de trabajadores insatisfechos influenciado fundamentalmente por las condiciones de trabajo, salario y participación en la toma de decisiones que son las variables más afectadas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

Etapas 2. Mejora de la gestión del talento humano

Paso 1. Propuesta de acciones de mejora en función de las deficiencias detectadas en la gestión del talento humano.

Una vez identificadas las principales insuficiencias en la gestión del talento humano se procede a diseñar acciones de mejora que contribuyan a mitigar esas insuficiencias y perfeccionar la gestión del talento humano en la COAC.

- Dimensión Admisión del Talento Humano

En el cuadro 18 se presentan las acciones de mejora que se proponen para la admisión del talento humano en función de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.

Cuadro N° 18: Acciones de mejora para la Dimensión Admisión del Talento Humano.

Insuficiencia	Acciones de mejora
En el proceso de reclutamiento de personal se incluyen muy pocos trabajadores de la cooperativa.	Antes de realizar la convocatoria para nuevas plazas y realizar el reclutamiento de personal, valorar los trabajadores de la cooperativa que puedan incluirse en ese proceso y que posean las competencias necesarias para el puesto de trabajo.
No se divulgan siempre las plazas vacantes entre los trabajadores, por lo que la mayor cantidad de candidatos son externos.	Divulgar las convocatorias de plazas vacantes en la cooperativa previo al lanzamiento a los medios de comunicación.
El 33,3% de los trabajadores que se seleccionan para ocupar las plazas vacantes no poseen las competencias necesarias para desarrollar las funciones del puesto de trabajo.	Evaluar las competencias de cada uno de los candidatos que van a ser seleccionados para desempeñar diferentes funciones.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- Dimensión Desarrollo del Talento Humano

Partiendo de las limitaciones encontradas en el diagnóstico sobre el desarrollo del talento humano se proponen las siguientes acciones de mejora, ver cuadro 19.

Cuadro N° 19: Acciones de mejora para la Dimensión Desarrollo del Talento Humano.

Insuficiencia	Acciones de mejora
El 46,7% de los trabajadores recibieron inducción al ingresar a trabajar en la cooperativa, lo cual influye en su adaptación al medio de trabajo.	Definir el programa de inducción para todos los trabajadores que se incorporen a la cooperativa.
Las acciones de inducción recibidas por los trabajadores se concentraron solo en tres áreas: crédito, contabilidad y atención al cliente.	Definir los contenidos y acciones del programa de inducción general y específica para los nuevos trabajadores de la cooperativa.
Sólo se le ha determinado las necesidades de formación al 12,2% de los trabajadores.	Proponer un procedimiento para la determinación de las necesidades de formación de los trabajadores de la cooperativa.
La formación se ha desarrollado de manera empírica sin tener en cuenta las principales necesidades de los trabajadores por lo que los trabajadores no poseen las competencias necesarias para el puesto de trabajo.	Diseñar programas de formación individual y colectiva en la cooperativa.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

a) Programa de inducción para los nuevos trabajadores de la COAC

Una vez que el trabajador ha sido seleccionado es necesario desarrollar un proceso de adaptación a la cooperativa, de manera que el nuevo trabajador conozca la institución, su cultura, la historia, así como las normativas institucionales.

Elementos que conforman el programa de inducción de la cooperativa:

1. Recibimiento en la institución: al incorporarse el trabajador se le debe dar la bienvenida a la cooperativa y presentarlo a los directivos de esta y el resto de los trabajadores.
2. Presentación de la cooperativa: se le debe explicar la fecha de fundación de la cooperativa, los fundadores, principales autoridades de la cooperativa, la proyección estratégica de la misma, las políticas y los logros más importantes de la cooperativa.
3. Declaración de las políticas de la cooperativa: las principales políticas de la organización, reglamentos, normativas, horarios de trabajo, control del tiempo de trabajo, remuneración que recibirá, sistemas de incentivos y beneficios sociales, asistencia, normas de seguridad y salud en el trabajo.
4. Conocimiento de la institución: se realizará un recorrido por todas las áreas de la cooperativa, explicando las zonas de encuentro en caso de evacuación y los servicios que se brindan para trabajadores.
5. Explicación del puesto de trabajo: es muy importante que el nuevo trabajador conozca a la perfección el puesto de trabajo, se presente ante los trabajadores de su área, el jefe del área, los objetivos y funciones de su puesto de trabajo y el desempeño esperado por la organización.

En la gráfica 29 se muestra el procedimiento específico para la inducción de los trabajadores

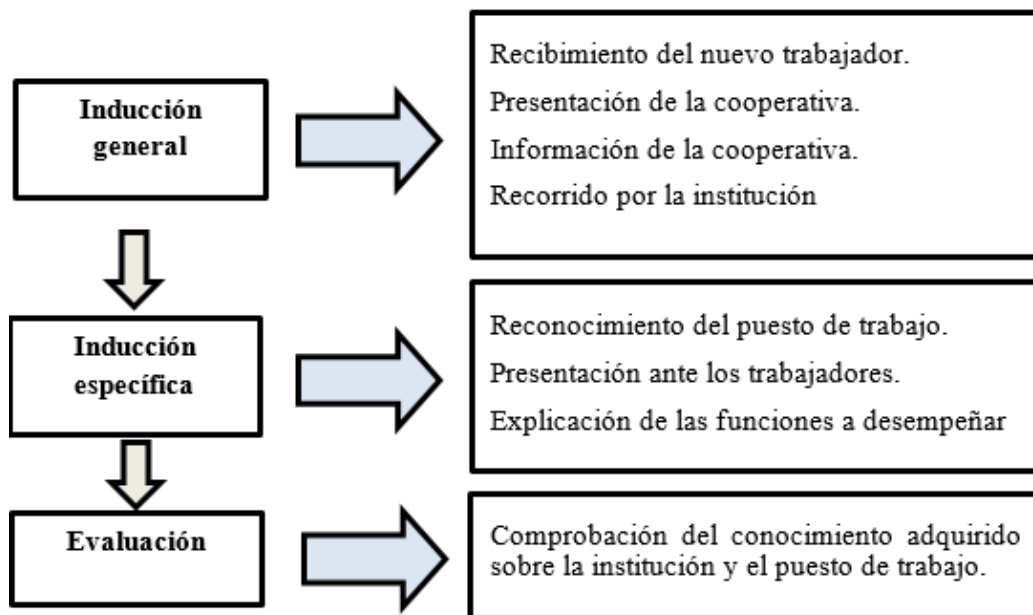


Gráfico N° 29:Procedimiento específico para la inducción de los trabajadores.

Fuente:Santamaría N y HernándezV(2016).

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- b) Aspectos a tener en cuenta en la determinación de las necesidades de formación.

Se deben identificar las necesidades reales de formación de los trabajadores, las cuales se clasifican en:

1. Necesidades iniciales de formación: son aquellos elementos básicos relacionados con el desempeño del trabajador en su nuevo puesto de trabajo.

En esta etapa se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Verificación de las competencias requeridas para todos los puestos de trabajo.
- Evaluación del nivel de competencias que tiene el trabajador en cada puesto de trabajo.

2. Necesidades de formación permanente: están relacionadas con los requerimientos que tiene cada trabajador para el mejoramiento de su

desempeño en la función actual, o en la adaptación a los cambios que se producen en el puesto de trabajo. Igualmente, si el trabajador adquiere nuevas funciones de mayor responsabilidad debe prepararse para asumirla de manera eficiente.

Se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Revisión de los señalamientos que se le realicen al trabajador en su evaluación del desempeño.
- Necesidades de actualización en el puesto de trabajo.
- Competencias requeridas para la nueva función a asumir por el trabajador.

3. Necesidades de reconversión: son aquellas relacionadas con las funciones o responsabilidades que el trabajador pueda desarrollar diferentes a la actual.

Estas necesidades de formación deben determinarse al menos una vez al año con vistas a definir las acciones de capacitación que permitan el perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores de la cooperativa, ver gráfico 30.

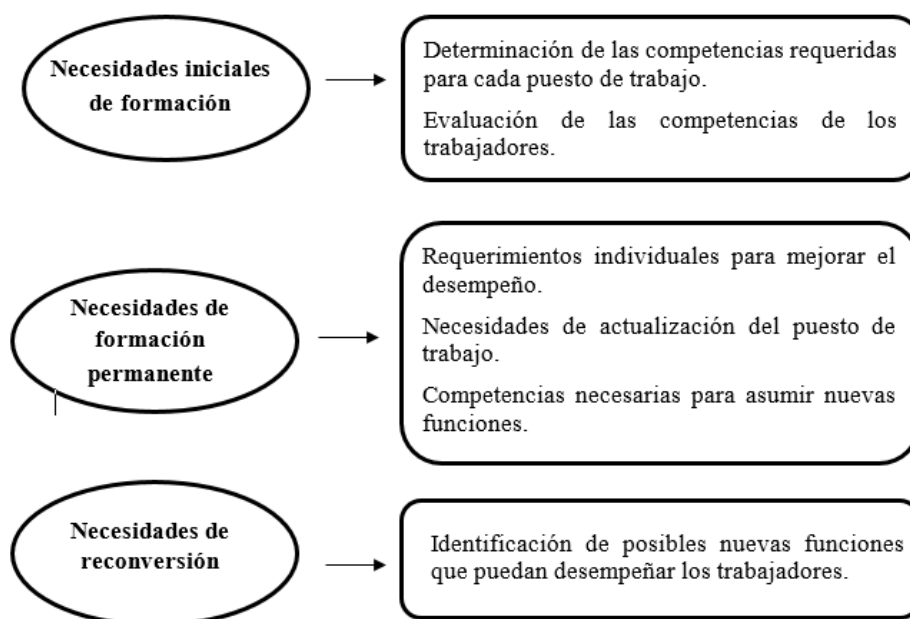


Gráfico N° 30:Procedimiento específico para la Determinación de Necesidades de Formación.
Fuente: Santamaría N y Hernández V(2016).
Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- Dimensión: Aplicación del Talento Humano

En esta subdimensión es vital que se definan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y que, además, se seleccionen aquellos trabajadores que posean esas competencias para desempeñarse. Además, es importante que se definan los criterios de desempeño para cada puesto de trabajo y se evalúen los trabajadores al menos una vez al año. Ver cuadro 20

Cuadro N° 20: Acciones de mejora para la Dimensión Aplicación del Talento Humano.

Insuficiencia	Acciones de mejora
El 57,5% de los puestos de trabajo de la cooperativa no tienen definidas las competencias necesarias para su desempeño.	Desarrollar el diseño de puestos de trabajo, estableciendo las competencias necesarias para su desempeño exitoso.
El 43,1% de los trabajadores de la cooperativa poseen competencias para desempeñarse en su puesto de trabajo.	Evaluar las competencias de los trabajadores que se seleccionan y los que se encuentran trabajando, así como determinar las necesidades de formación de cada trabajador para que adquieran las competencias requeridas y formarlas.
El 57,5% de los puestos de trabajo de la cooperativa no tienen criterios de desempeño establecidos.	Definir los criterios de desempeño de todos los puestos de trabajo de la cooperativa.
El 38,5% de los trabajadores de la cooperativa no han sido evaluados por lo que no se conoce el desempeño de ellos.	Evaluar el desempeño de todos los trabajadores de la cooperativa según periodicidad establecida por la máxima dirección.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- Dimensión:Compensación del Talento Humano

El salario y la estimulación son elementos importantes en la motivación de los trabajadores, por tanto, se hace necesario que en la cooperativa se les preste la máxima atención a estos elementos, ver cuadro 21

Cuadro N° 21: Acciones de mejora para la Dimensión Compensación del Talento Humano.

Insuficiencia	Acciones de mejora
Una gran parte de los trabajadores no recibe salario completo.	Establecer la política salarial de la cooperativa de manera que todos los trabajadores reciban el salario completo.
No existe una política clara de estimulación a los trabajadores en la cooperativa.	Definir la política de estimulación para todos los trabajadores de la cooperativa.
Es bajo el índice de incremento salarial en la COAC	Proponer incrementos salariales en función de la productividad y el desempeño de los trabajadores.
La mayoría de los trabajadores no son incentivados por sus resultados de trabajo.	Definir una política de incentivos en la cooperativa para todos aquellos trabajadores que se destaquen en sus resultados.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

- Dimensión Mantenimiento del Talento Humano

Uno de los elementos más importantes para una organización es la estabilidad de su fuerza de trabajo, en elcuadro22 se muestran las acciones de mejoras para esta dimensión.

Cuadro N° 22: Acciones de mejora para la Dimensión Mantenimiento del Talento Humano.

Insuficiencia	Acciones de mejora
El 33,3% de los accidentes de trabajo ocurridos en la cooperativa	Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad para cada uno de los puestos

fueron por incumplimientos de de trabajo de la cooperativa.
medidas de seguridad.

No todos los trabajadores conocen las medidas de seguridad en su trabajo. Comunicar a todos los trabajadores las medidas de seguridad de los diferentes puestos de trabajo.

Solo el 53,8% de los trabajadores de la cooperativa tienen establecidos planes de carrera en la institución. Establecer los planes de carrera.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Baltazar M. (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se asume la concepción de Chiavenato (2009) para definir que la gestión del talento humano está conformada por los siguientes subprocesos: admisión de personal, desarrollo del talento humano, compensación del personal y aplicación de las personas, los cuales deben desarrollarse de manera armónica e integrada para garantizar que el personal de la organización se motive y comprometa con los resultados y metas propuestas.

El diagnóstico desarrollado para caracterizar la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. evidencia que existen deficiencias en el reclutamiento interno, los trabajadores que se seleccionan no siempre cumplen con las competencias requeridas para el puesto, es deficiente el proceso de inducción general y específica, los trabajadores no poseen las competencias necesarias para desarrollar su trabajo, no existe un sistema de evaluación del desempeño ajustado a las características de la cooperativa y la estimulación e incentivos a los trabajadores destacados es deficiente.

El 14% de los trabajadores manifiestan insatisfacción con el trabajo, ocasionado fundamentalmente por las condiciones de trabajo, el salario, la participación en la toma de decisiones y la comunicación e información, aspectos en los que se debe trabajar para elevar la satisfacción de los trabajadores.

El modelo propuesto para la gestión del talento humano en la cooperativa se ajusta a las condiciones del contexto la COAC “Chibuleo” e incluye los procesos fundamentales de la gestión del talento humano. Además, posee una etapa de diagnóstico para caracterizar la gestión del talento humano, otra etapa para la implementación de acciones de mejora en función de las insuficiencias detectadas y, por último, el control y retroalimentación que permite la mejora continua de este.

RECOMENDACIONES

La dirección de talento humano debe realizar un diagnóstico semestral para evaluar la satisfacción de los trabajadores y la gestión del talento humano, que sirva de base para actualizar las políticas y acciones de este importante proceso.

Mejorar la comunicación entre la dirección de talento humano y los trabajadores de manera que tengan acceso a las convocatorias de plazas vacantes que realiza la cooperativa en cada período.

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera que todos los trabajadores que sean contratados para desempeñarse en los diferentes puestos de trabajo posean las competencias requeridas para el mismo.

Implementar la mejora en el proceso de inducción y formación de los trabajadores utilizando el procedimiento propuesto para la correcta determinación de las necesidades de formación de los trabajadores para un mejor desempeño.

Establecer los criterios de desempeño para cada puesto de trabajo de la cooperativa y perfeccionar la evaluación del desempeño de los trabajadores como criterio de retroalimentación para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano. *Caso en empresas de Cali, Colombia. Mercados y negocios*, 15(1), 4-20.
- Beer, M. (1998). La transformación de la función de los RRHH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en el futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al. Ediciones Gestión 2000.
- Cordaba, R., Montoya, D., Hernández, J. A., Taborda Ocampo, B., Quintero Restrepo, M., Franco, J. B., ...& Villa Leyva, M. L. (2014). Gestión del talento humano.
- Cruz, D., Santana Idarraga, C. F., Alexander, D., & Zapata Guevara, D. L. (2014). *Análisis de los Factores Psicosociales Intra-Laborales como Diagnóstico en cuanto la Gestión del Talento Humano para Optimizar las Pequeñas y Medias Empresas en el Sector Confeccción del Área Metropolitana de Risaralda* (Doctoral dissertation, Fundación Universitaria del Área Andina).
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- España, M., & José, M. (2016). Diseño de un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano en Una Empresa Del Sector Automotriz (Master'sthesis, Espol).
- Farfán, B., & del Carmen, M. (2014). *Evolución de la Gestión del Talento Humano: "Caso Industria de Línea Blanca Induglob"* (Master'sthesis, Universidad del Azuay).
- Farías, F. J. Z., & Molina, C. J. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Revista Publicando*, 3(7), 257-266.
- Fleitas Triana, M. S. (2010). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. *revista Ingeniería Industrial*, 23(3), 7-pág.
- Fleitas Triana, M. S. (2010). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. *revista Ingeniería Industrial*, 23(3), 7-pág.

Galindo Mendoza, A. L., Rojas Huertas, M., Taborda Vanegas, L. M., Zuñiga, V. M., & Sanchez, M. D. P. (2015). Auditoria a los procesos de gestión del talento humano para detectar causas que conllevan a la continua rotación del personal en el área operativa y/o técnica de Gases del Cusiana-Cusiana.

García, A., & Aníbal, A. (2014). La gestión del talento humano y el desempeño de los trabajadores de las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana.

González Ramos, M., & Molina Gómez, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100.

González, M. B., Pineda, G. G., Velásquez, A. M. L., & Escobar, F. R. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *EN-CONTEXTO*, 4(4), 117-137.

González, M. L., & Puig, M. Z. (2014). Un modelo de gestión del talento humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB). *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, (4), 61-68.

Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Choez, C. G. P. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Gestión del Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 389-397.

López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15.

Macías, A. C. M., & Vélez, D. V. (2016). Sistema informático para la gestión del talento humano del gobierno municipal del cantón Bolívar. *Revista ESPAMCIENCIA*, 7(1).

Maldonado, A., & Piedad, C. (2016). Modelo de gestión del Talento Humano por competencias de la Empresa Cadmecorp Asociados del periodo 2015.

Maldonado, M. Y. C., & Canales, M. U. (2016). Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano. *Hojas y Hablas*, (10), 54-69.

- Mondragón, A. P. A., Mata, E. G., & Gutiérrez, É. J. C. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8).
- Mora, S. S. J., Gómez, J. V. M., & Orozco, L. P. P. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves SA de Cúcuta. *Revista MundoFesc*, 1(9), 64-68.
- Moreno, E. A. C., Loria, R. R., & Ortiz, M. V. F. (2014, July). La gestión del talento humano en la administración pública de una municipalidad de Costa Rica bajo el modelo de liderazgo nivel 5 de Collins. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 2, p. 451).
- Muñoz, I., Higueta, Y., Molina, G., & Gómez, L. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. *Molina G, Ramírez A, Ruiz A. Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares. Medellín. Pulso & Letra*, 265-291.
- Muñoz, L. D. A. (2017). La Administración en el Campo del Derecho: Una Breve Aproximación Conceptual. *Summa Iuris*, 4(2), 209-222.
- Muñoz, N. C. B., Sánchez, Y., & Gaitán, A. P. (2015). Análisis para el mejoramiento en la gestión del Talento Humano a partir de la aplicación de una estrategia de capacitación caso real: Distribuidora Huberal. *REVISTA FACCEA*, 3(1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1989). Calidad Total de Gestión de los Servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y expectativas de los consumidores. *Madrid: Ed. Díaz de los Santos*.
- Riofrío, A. S., & Silva, M. C. A. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001–2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59-70.
- Rodríguez, M. A. C., Bermúdez, E. I. Z., & Vasquez, H. G. E. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 438-448.

Rodríguez, N., & Andreina, A. (2015). Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para ser implementado en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón el Empalme (Doctoral dissertation).

Romero, C., & Janett, M. (2015). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N° 222-Huamachuco: 2015.5000843834

Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.

Salinas, Y., Ángel, M., Mesones, T., & Luis, J. (2017). Propuesta de Programa de Estrategias de Gestión del Talento Humano para Desarrollar las Competencias Profesionales de los Estudiantes del IX YX Ciclo de la Carrera Profesional de Administración Hotelera Turismo y Eco Turismo de la Universidad Privada Juan Mejía Baca.

Santamaría Naranjo, Nadia & Hernández Junco, Varna (2016). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Mención Planeación. PUCESA. 189 p.

Anexo N° 1: Encuesta para la evaluación de los subsistemas de la gestión del talento humano aplicada a trabajadores.

Estimados Colaboradores, un cordial saludo, se está realizando un estudio para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la COAC “Chibuleo” por lo que su información será de mucha ayuda. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Complete la siguiente información

Sexo_____

Edad _____

Área de trabajo _____

Años de experiencia en la profesión u oficio _____

Años laborando en la institución _____

Marque con una X según corresponda su respuesta

1. Tiempo que lleva laborando en su puesto de trabajo

___ De 1 a 6 meses

___ De 7 meses a 1 año

___ Más de 1 año y menos de 2

___ Más de 2 años y menos de 3

___ Más de 3 años.

2. ¿Cuándo existen plazas vacantes la dirección de recursos humanos informa a los trabajadores?

Si_____ No_____

¿Por qué?

3. ¿Los trabajadores pueden aspirar a plazas vacantes convocadas por la dirección de recursos humanos?

Si_____ No_____

¿Por qué?

4. ¿Usted recibió inducción general cuando se incorporó a la cooperativa?

Si_____ No_____

4.1 En caso de ser afirmativa ¿Cómo la valora?

4.2 En caso de ser negativo explique el ¿por qué?

5. ¿Usted recibió inducción específica cuando se incorporó a la cooperativa?

Si_____ No_____

5.1 En caso de ser afirmativa ¿Cómo la valora?

5.2 Mencione los temas en que recibió inducción específica

5.3 En caso de ser negativo explique el ¿por qué?

6. ¿A Usted se le determinó las necesidades de formación?

Si_____ No_____

¿Por qué?

7. ¿Usted ha recibido acciones de capacitación por parte de la cooperativa?

Si_____ No_____

¿Por qué?

7.1 En caso de ser afirmativa su respuesta marque la frecuencia con que ha
recibido estas capacitaciones

___ Trimestral

___ Semestral

___ Anual

8. El diseño de los puestos de trabajo describe las competencias necesarias para su
correcto desempeño.

Si_____ No_____

Por qué?

9. ¿La cooperativa ha evaluado sus competencias para el correcto desempeño en
su puesto de trabajo?

Si_____ No_____

9.1 En caso de ser afirmativa su respuesta marque la frecuencia con que se evalúan sus competencias para el puesto

___ Mensual

___ Trimestral

___ Semestral

___ Anual

9.2 ¿En caso de ser negativa su respuesta explique Por qué?

10. ¿La cooperativa evalúa el desempeño suyo como trabajador al finalizar el año?

Si___ No___

11. ¿Usted ha recibido incremento de su salario en los últimos 2 años?

Si___ No___

¿Por qué?

12. ¿Además de su salario recibe algún tipo de estimulación mensual?

Si___ No___

Por qué?

12.1 En caso de ser afirmativa su respuesta mencione la estimulación que recibe

13. ¿Además de su salario recibe algún tipo de incentivo económico?

Si___ No___

13.1 En caso de ser afirmativa su respuesta mencione el tipo de incentivo económico que recibe

13.2 En caso de ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?

14. ¿Además de su salario recibe algún tipo de incentivo no económico?

Si___ No___

14.1 En caso de ser afirmativa su respuesta mencione los incentivos no económicos que recibe

14.2 En caso de ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?

15. De los siguientes beneficios sociales, marque con una X los que Usted recibe en la cooperativa (puede ser más de uno).

- ____ Vacaciones
- ____ Seguro médico
- ____ Afiliación al seguro social
- ____ Decimotercer Salario
- ____ Decimocuarto Salario
- ____ Fondos de reserva
- ____ Licencia de maternidad
- ____ Otros (mencione cuáles)

16. ¿Tiene conocimientos sobre las medidas de seguridad en su puesto de trabajo?

Si____ No____

16.1 En caso de ser negativa su respuesta explique Por qué?

17. ¿Tiene conocimientos sobre las medidas de seguridad en su área de trabajo?

Si____ No____

16.1 En caso de ser negativa su respuesta explique Por qué?

17. ¿Se controla en la cooperativa el cumplimiento de las medidas de seguridad en el trabajo?

Si____ No____

17.1 En caso de ser positiva diga con qué frecuencia

Diario_____

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral_____

Semestral _____

Anual _____

17.2¿En caso de ser negativa su respuesta explique Por qué?

18. ¿Se le ha informado los riesgos a los que se encuentra expuesto en su puesto de trabajo?

Si_____ No_____

18.1 ¿En caso de ser negativa su respuesta explique Por qué?

19. Se le realizan controles periódicos a su salud?

Sí_____ No_____

19.1 En caso de ser negativa su respuesta explique Por qué?

20. Padece de alguna enfermedad profesional?

Sí _____ No_____

20.1 En caso de ser afirmativa su respuesta diga cuál?

21. Se le realiza un seguimiento a su salud por parte de la cooperativa?

Si _____ No_____

21.1 En caso de ser negativa explique Por qué?

22. ¿Posee un plan de carreras dentro de la cooperativa?

Si_____ No_____

22.1 En caso de ser negativa su respuesta ¿Por qué?

Anexo N° 2:Encuesta para medir la satisfacción de los trabajadores

Estimados Colaboradores, un cordial saludo, se está realizando un estudio para evaluar la satisfacción de los trabajadores de la COAC “Chibuleo” por lo que su información será de mucha ayuda. De antemano le agradecemos mucho su colaboración

Complete la siguiente información

Sexo_____

Edad _____

Área de trabajo _____

Años de experiencia en la profesión u oficio _____

Años laborando en la institución _____

Marque con una X según corresponda su respuesta

Items	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1. ¿El trabajo que realiza es interesante?					
2. ¿Su trabajo está acorde con su preparación profesional?					
3. ¿Su trabajo está en correspondencia con su experiencia?					
4. ¿Su trabajo le obliga a superarse?					
5. ¿Ud está preparado para hacer su trabajo?					
6. ¿Se siente orgulloso con su trabajo?					
7. ¿Las condiciones de su área de trabajo son adecuadas para el trabajo?					
8. ¿No está expuestos a riesgos en su trabajo?					
9. ¿Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus funciones?					
10. ¿Trabaja en					

condiciones seguras para ud y sus compañeros,					
11. ¿Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo?					
12. ¿Su salario está acorde con el trabajo que realiza?					
13. ¿con su salario satisface sus necesidades básicas personales y familiares?					
14. ¿Considera su salario justo con respecto al de los demás?					
15. ¿Cuándo realiza una labor destacada es reconocido individualmente y en su colectivo?					
16. ¿Cuándo tiene problemas le ayudan y se preocupan por ud?					
17. ¿Sus jefes lo tratan con respeto?					
18. ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?					
19. ¿Ud es motivado para dar criterios y opiniones?					
20. ¿Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección?					
21. ¿Sus criterios se tienen en cuenta para la toma de decisiones?					
22. ¿Ud se siente parte importante de los resultados de la organización?					
23. ¿Conoce la misión y visión de la organización?					
24. ¿Conoce sus objetivos de trabajo?					
25. ¿La información que necesita llega en tiempo y es la correcta?					
26. ¿Su jefe pide					

información constantemente?					
27. ¿Su jefe le exige que comunique inmediatamente cuando tenga problemas?					
28. ¿Tiene buenas relaciones con su jefe?					
29. ¿Considera a su jefe un ejemplo a seguir?					
30. ¿Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo?					
31. ¿Trabajaría fuera del horario laboral para ayudar a su jefe?					
32. ¿Ud se siente satisfecho de trabajar en la organización?					