



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DE LA TESIS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA CACHA LTDA.
Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL PERIODO JULIO
2014, JULIO 2015.**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL MENCIÓN GESTIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

AUTOR

José Miguel Cando Tiñe

TUTORA

Ing. Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel M.D.E

Riobamba - Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

Ing. Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel M.D.E

CERTIFICA

Que el documento escrito de tesis para obtener el título de ingeniero comercial mención gestión de la micro y pequeña empresa cuyo tema es: **"LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA CACHA LTDA. Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL PERIODO JULIO 2014, JULIO 2015."**

Elaborado por: **JOSÉ MIGUEL CANDO TIÑE**

Se encuentra para su defensa pública.

Atentamente



Ing. Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel M.D.E
Tutora de tesis



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TITULO

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA CACHA LTDA.
Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL PERIODO JULIO
2014, JULIO 2015**

Tesis de Grado para la obtención del Título de Ingeniero Comercial Mención
Gestión de la Micro y Pequeña Empresa aprobado por el tribunal en el nombre de
la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado con sus firmas.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

PRESIDENTE

Alfonso Jimenez J.
.....
Nombre

[Firma]
.....
Firma

MIEMBRO 1

Sandra Huilcapi P.
.....
Nombre

[Firma]
.....
Firma

MIEMBRO 2

Wilson Solho S.
.....
Nombre

[Firma]
.....
Firma

Nota Final

.....

.....

DERECHOS DE AUTOR

JOSÉ MIGUEL CANDO TIÑE, declaro que la presente investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA CACHA LTDA. Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL PERIODO JULIO 2014, JULIO 2015”**, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, es auténtico y original y que los derechos de autoría le corresponde a la UNACH.



José Miguel Cando Tiñe

C.I. 020231485-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a dios quien ha sido un guía fundamental en las dediciones que he podido tomar en todo el ámbito de la vida cotidiana, siendo el quien me ha permitido escoger el camino correcto.

A mi hermano quien me permitió finalizar mis estudios sin ninguna dificultad.

José Miguel

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón y de manera sincera a mis padres quienes ha sido fuente de apoyo incondicional y base fundamental apoyándome en los momentos más críticos de mi vida, a mis compañeros de clase y a los docentes quienes con su ayuda y la forma de impartir la cátedra me han sabido implantar un conocimiento nuevo día a día, la misma se ve reflejado en este trabajo.

José Miguel

ÍNDICE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	I
CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS	II
HOJA DE CALIFICACIÓN	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
RESUMEN	XIII
SUMMARY	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPITULO I	1
MARCO REFERENCIAL	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. GENERAL	3
1.3.2 ESPECÍFICOS	3
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.	3
CAPITULO II	5
MARCO TEORICO	5
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
UNIDAD I	7
2.1.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN	7
2.1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	7
2.1.1.2. MISIÓN Y VISIÓN	8
2.1.1.2.1. MISIÓN	8
2.1.1.2.2. VISIÓN	9
2.1.1.3. POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN	9

2.1.1.4. VALORES DE LA INSTITUCIÓN	9
2.1.1.5. LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN	10
2.1.1.6. SLOGAN DE LA INSTITUCIÓN	10
2.1.1.7. ANÁLISIS DAFO DE LA INSTITUCIÓN	11
2.1.1.8. UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	12
2.1.1.9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN	13
2.1.1.10. CARTERA DE PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN	14
2.1.1.11. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL	16

UNIDAD II **20**

2.1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.1.2.1. TALENTO HUMANO	21
2.1.2.2. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
2.1.2.3. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
A) RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	26
B) RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO	26
C) SELECCIÓN DEL PERSONAL	27
2.1.2.4. ORGANIZAR AL TALENTO HUMANO	29
A) ORIENTAR A LAS PERSONAS	30
B) DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE PUESTOS	30
C) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	31
2.1.2.5. RECOMPENSA Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	32
A) REMUNERACIÓN	34
B) PROGRAMAS DE INCENTIVOS	35
C) PRESTACIONES Y SERVICIOS	35
D) DESARROLLO DE LAS PERSONAS	36
E) CAPACITACIÓN	36
F) DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES	37
2.1.2.6. PROCESOS PARA CONSERVAR EL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	38
A) RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	39
B) HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	39
2.1.2.7. AUDITAR EL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	41
A) BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	42
2.1.2.8. INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	43
2.1.2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSO HUMANO	46

UNIDAD III **48**

2.1.3. DESARROLLO INSTITUCIONAL	48
A) DESEMPEÑO LABORAL	49
B) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	50
2.1.3.1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	51
A) OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	54
B) RESPONSABILIDADES QUE SE EVALÚAN DEL DESEMPEÑO	54
2.1.3.1.1. OBJETIVOS MACRO Y MICRO	55

A) PARA QUE EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	56
B) FACTORES QUE SE EVALÚAN	56
2.1.3.1.2. OBJETIVOS SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO	57
A) MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	58
2.1.3.2. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN	59
A) ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO	61
B) ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES	61
UNIDAD IV	62
<hr/>	
2.1.4. UNIDAD HIPOTÉTICA	62
2.2.4.1. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS	62
2.1.4.2. HIPÓTESIS	63
2.1.4.3. VARIABLES	63
2.1.4.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE	63
2.1.4.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE	63
2.1.4.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES	64
CAPITULO III	66
<hr/>	
MARCO METODOLÓGICO	66
3.1. MÉTODO	66
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.4.1. POBLACIÓN	68
3.4.2. MUESTRA	69
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	69
3.5.1. TÉCNICAS	69
3.5.2. INSTRUMENTOS	69
3.6. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS	69
3.6.1. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.	69
3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENCUESTAS APLICADAS DE MANERA DIRECTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA CACHA LTDA.	70
3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	82
CAPITULO IV	87
<hr/>	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
4.1. CONCLUSIONES	87
4.2. RECOMENDACIONES	88

CAPITULO V	89
PROPUESTA	89
6.- MATERIALES DE REFERENCIA	114
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

1	MATRIZ DAFO DE LA COOPERATIVA CACHA LTDA.....	11
2	POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3	INTEGRACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES.....	71
4	LA COOPERATIVA LE MOTIVA.....	72
5	CONSIDERA A LA ADMINISTRACIÓN.....	73
6	CUANTOS DEPARTAMENTOS EXISTEN.....	74
7	NÚMERO DE COLABORADORES POR DEPARTAMENTOS.....	75
8	HA ASISTIDO A CAPACITACIONES.....	76
9	EL PERFIL PROFESIONAL ES COMPATIBLE CON EL CARGO.....	77
10	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	78
11	LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES SON ALCANZABLES.....	79
12	LOS COLABORADORES CONOCEN LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	80
13	LOS COLABORADORES CUENTAN CON PREPARACIÓN TÉCNICA.....	81
14	MATRIZ DE INCIDENCIA.....	82
15	FRECUENCIA OBSERVADA.....	84
16	FRECUENCIA ESPERADA.....	85
17	CUADRO CALCULADO.....	86
18	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.....	98
19	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE SELECCIÓN.....	101
20	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INDUCCIÓN.....	103
21	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE LAS REMUNERACIONES, BENEFICIOS.....	105
22	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE BIENESTAR E INCENTIVOS, SALUD OCUPACIONAL, CARRERA.....	107
23	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL.....	109
24	DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.....	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 LOGOTIPO COOPERATIVA CACHA LTDA.....	10
ILUSTRACIÓN 2 UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA CACHA LTDA.....	12
ILUSTRACIÓN 3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	13
ILUSTRACIÓN 4 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR EL TALENTO HUMANO.....	22
ILUSTRACIÓN 5 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
ILUSTRACIÓN 6 PROCESO PARA LA INTEGRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....	25
ILUSTRACIÓN 7 RECOPIACIÓN SOBRE LA INFORMACIÓN DEL PUESTO.....	27
ILUSTRACIÓN 8 PROCESO PARA ORGANIZAR AL TALENTO HUMANO.....	29
ILUSTRACIÓN 9 PROCESO PARA RECOMPENSAR EL TALENTO HUMANO.....	34
ILUSTRACIÓN 10 PROCESO DE DESARROLLO.....	36
ILUSTRACIÓN 11 PROCESOS PARA CONSERVAR EL TALENTO HUMANO.....	38
ILUSTRACIÓN 12 AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO.....	41
ILUSTRACIÓN 13 INDICADORES DE GESTIÓN.....	45
ILUSTRACIÓN 14 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS.....	52
ILUSTRACIÓN 15 INTEGRACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES.....	71
ILUSTRACIÓN 16 LA COOPERATIVA LE MOTIVA.....	72
ILUSTRACIÓN 17 CONSIDERA A LA ADMINISTRACIÓN.....	73
ILUSTRACIÓN 18 CUANTOS DEPARTAMENTOS EXISTEN.....	74
ILUSTRACIÓN 19 NÚMERO DE COLABORADORES POR DEPARTAMENTOS.....	75
ILUSTRACIÓN 20 HA ASISTIDO A CAPACITACIONES.....	76
ILUSTRACIÓN 21 EL PERFIL PROFESIONAL ES COMPATIBLE CON EL CARGO.....	77
ILUSTRACIÓN 22 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	78
ILUSTRACIÓN 23 LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES SON ALCANZABLES.....	79
ILUSTRACIÓN 24 LOS COLABORADORES CONOCEN LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	80
ILUSTRACIÓN 25 LOS COLABORADORES CUENTAN CON PREPARACIÓN TÉCNICA.....	81
ILUSTRACIÓN 26 GRAFICO DE INCIDENCIA.....	83
ILUSTRACIÓN 27 MODELO DE GESTIÓN PROPUESTA.....	92
ILUSTRACIÓN 28 OBJETIVOS DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	94
ILUSTRACIÓN 29 RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO.....	95
ILUSTRACIÓN 30 MAPA DE PROCESO.....	97
ILUSTRACIÓN 31 MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	98

RESUMEN

Gestión del talento humano está integrada por personas y organizaciones. Personas o colaboradores como lo denominamos son factores claves para alcanzar el éxito o el fracaso, los mismos son guiados por el administrador quien tiene la obligación de mostrar el camino que le conducirán al éxito. Toda organización debe contar con un plan de gestión sobre el talento humano, iniciando desde la admisión del personal en donde se busca, se escoge y elige al candidato con habilidades y destrezas únicas que cada uno posee el administrador es el encargado de la capacitación constante del colaborador, evaluación para determinar sus fortalezas y debilidades por ende darle recompensas para motivarlos, fortaleciendo el compañerismo, trabajo en equipo, entre todas las personas sin importar el cargo que desempeñan cada uno de ellos. Un personal capacitado permitirá el desarrollo institucional, para ello es fundamental contar con personal adecuado, motivado, en cada área ya que son los únicos agentes que permiten llegar a concretar los objetivos de la organización. Al referirnos al término de los objetivos es fundamental que la organización redacte objetivos claros, precisos, medibles y el más importante que sirva de motivación para el personal. Otro de los factores es los recursos, el clima laboral en el que desempeñan sus funciones la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de las personas y por lo tanto en la productividad. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones es por ello que el talento humano juega un papel importante por lo que en la actualidad se considera como el activo máspreciado con el que cuenta la organización.



NIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

ACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE IDIOMAS

SUMMARY

Human Resource Management is composed of individuals and organizations. Individuals or as we call partners are key factors to success or failure, they are guided by the administrator who has the obligation to show the path that will lead to success. Every organization should have a management plan on human talent, starting from the entry of personnel where it is sought, to choose and select the candidate with unique abilities and skills that each possesses, the administrator is responsible for the constant training collaborator evaluation to determine their strengths and weaknesses therefore they receive rewards to motivate, strengthen fellowship, teamwork, of all people regardless of the position they play each. A trained staff enables institutional development, it is essential to be adequately staffed, motivated, in each area as they are the only actors that can reach to realize the objectives of the organization. When referring to the term of the objectives it is essential that the organization draw up clear, precise, measurable and most important objectives to serve as motivation for staff. Another factor is the resources; the working environment in which they operate in the quality of this climate directly influences the satisfaction of the people and therefore productivity. In brief, organizations are formed by people and depend on them to achieve their goals and fulfill their mission that is why the human talent plays an important role so today is considered the most precious asset that organization has.

Reviewed by: Ms. Marcela Gonzalez

CENTRO DE IDIOMAS



INTRODUCCIÓN

La gestión del Talento humano en la actualidad ha dado un giro importante con relación al pasado, debido a que es el arma más tenaz y contundente con el que cuenta las instituciones para enfrentar a los retos que imponen los mercados y cumplir las metas para alcanzar el éxito, por ende los administradores apuntan a la capacitación constante de sus colaboradores para enfrentar los desafíos que se están dando en este mundo cambiante, el talento humano es quien decide ser la diferencia, es responsabilidad de los administradores gestionar al talento humano con capacitaciones, salarios justos, motivarlos para que se sientan parte de la organización y no estén solo por percibir un sueldo, esto es importante pero se debe canalizar la obtención de beneficios mutuos, si la mentalidad de los colaboradores es solo la obtención de un sueldo la organización no contara con bases cimentadas para llegar a un futuro próspero, para ello se debe contar con recursos óptimos para cada colaborador teniendo en cuenta que cada cargo necesitan diferentes recursos, porque cada uno cuenta con habilidades y destrezas diferentes propias de cada individuo.

El desarrollo institucional se logra con personas ubicadas adecuadamente en los puestos de trabajo con habilidades y destrezas suficientes que les permita desempeñar sus funciones para hacerse frente a los problemas que acarea cada puesto de trabajo en un mundo cambiante, solo allí hablaremos del desarrollo de la institución, el cumplimiento de sus objetivos planteados para el corto, mediano y largo plazo, por ende es el crecimiento y reconocimiento de la institución a nivel

local, nacional, para luego buscar la expansión internacional, es el enfoque que toda institución busca para ser reconocido por los servicios que brinda.

La investigación se halla determinada en los aspectos señalados a continuación:

En el Capítulo I se detalla el Marco referencial, en el que se cita el Planteamiento del Problema, su Formulación, Objetivos y Justificación.

En el Capítulo II se cita el Marco Teórico, en el que menciona los Antecedentes de la Investigación, Fundamentación Teórica, Definición de Términos Básicos, Sistemas de Hipótesis, Variables y su Operacionalización.

En el Capítulo III se aprecia el Marco Metodológico, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos y del Procedimiento para el análisis.

En el Capítulo IV las Conclusiones y Recomendación.

En el Capítulo V los Lineamientos Alternativos. Aquí se plantea una propuesta alternativa **“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA CACHA LTDA”**

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Las pequeñas y medianas empresas están teniendo problemas de acceso al crédito pero tal vez uno de los más frecuentes es el de la falta de gestión. El efecto inicial de la mala gestión, se siente dentro de cualquier organización, La calidad, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una empresa dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de su plantilla.” (Hernández, 2011)

La gestión de talento humano es de vital importancia dentro del ámbito organizacional, del nivel de gestión dependerá el crecimiento de la institución debido a que se encuentra relacionado entre sí, por ello para que la institución funcione adecuadamente es necesario que los colaboradores conozcan la filosofía institucional para que se sientan comprometidos con la institución mediante esto se podrá presentar un ambiente adecuado para la ejecución de las actividades, la falta de gestión del talento humano puede provocar innumerables que perjudican el desarrollo institucional.

“El desarrollo institucional es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan y perecen” (Davies, 1997)

Las instituciones al cumplir todas las funciones estarán llevando un proceso adecuado trayendo grandes beneficios en todo su ámbito, gracias a esto se puede obtener el desarrollo institución siendo uno de los factores de evaluación para conocer el crecimiento de la institución.

El desarrollo institucional es muy cambiante, los principales autores para que todo

esto ocurra son las personas, en las instituciones se lo consigue mediante la administración del recurso humano. Es una transformación de los colaboradores para la realización de esto se requiere el apoyo de todos los factores económicos, políticos, tecnológicos, culturales entre otros.

La problemática que se presenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA Ltda., es la, deficiencia en los procesos de selección del personal, como consecuencia se asigna profesionales con diferente perfil profesional y en puestos inadecuados como: bachilleres ocupan cargos de asesores de negocio o jefes departamentales, creando una actitud incorrecta en el desempeño laboral, también la inadecuada aplicación de procesos de inducción genera desconocimiento de los objetivos que persigue.

La deficiencia en estos procesos se ven reflejado en esto el bajo rendimiento, falta de compromiso, incertidumbre, los colaboradores desconocimiento de las actividades a desarrollarse realizan un trabajo empírico carentes de conocimiento, información, habilidades, reflejando así las deficiencias en el desarrollo institucional.

La Cooperativa Cacha Ltda., requiere de cambios profundos en la cultura de los miembros involucrados, mediante el cambio para mejorar el desempeño en el campo ocupacional asociado con la calidad entre los usuarios y las instituciones que requieren los servicios que brinda la cooperativa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la gestión de talento humano incide en el desarrollo institucional en la Cooperativa Cacha Ltda. Periodo julio 2014, julio 2015?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Evaluar como incide la Gestión de Talento Humano en el desarrollo institucional de la cooperativa Cacha Ltda. Período julio 2014, julio 2015.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Determinar los procedimientos para la asignación de un cargo en la cooperativa Cacha Ltda.
- Analizar el desarrollo institucional a fin de fortalecer la gestión de talento humano en la cooperativa Cacha Ltda.
- Diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desarrollo institucional de la cooperativa Cacha Ltda.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

La Cooperativa Cacha Ltda., posee una serie de falencias en lo que se refiere a la gestión de talento humano, es por ello la importancia de esta investigación, donde se analizará las debilidades y falencias que se reconozca en los diferentes procesos en los que se encuentra involucrado directamente el gestor de talento humano de la cooperativa. Se examinará la estructura organizacional, observando si hay relación con la descripción de puestos.

El mismo debe de estar orientado según las necesidades de la cooperativa, se buscará canalizar el empleo de profesionales, adoptando los diferentes perfiles profesionales, en función del desempeño eficaz y eficiente de los diferentes puestos de trabajo que oferta la cooperativa.

“La competitividad de una organización depende de las capacidades de sus

integrantes”, por ende es necesario que los procesos de evaluación se lleven de manera seria, con el fin de reconocer las falencias de las diferentes áreas de la organización y presentar soluciones a dichos problemas; mediante la reubicación de los colaboradores en puestos acordes a su perfil profesional, o por medio de la estructuración de un plan de capacitaciones que sea objetivo, claro y sobre todo pueda expresar resultados cuantificables.

Es necesario fomentar las autoevaluaciones, para que el personal mismo se retroalimente y reconozca sus debilidades y fortalezas, con el único fin de generar cambios positivos.

La gestión de talento humano en la Cooperativa Cacha Ltda., Debe estar enfocada en el desarrollo profesional de sus colaboradores, por razones fundamentales:

Mantener un personal motivado y con expectativas de competencia justa, otro de los motivos es por los diferentes puestos de alta responsabilidad; ejemplo los jefes departamentales, donde se consideran inamovibles, para dar solución es necesario que el personal que ha mantenido un excelente desempeño, de acuerdo a sus habilidades y potencial, tengan la posibilidad de formar parte de un programa de desarrollo profesional con el fin de escalar en la estructura jerárquica de la institución por ende se encuentren en la capacidad de ocupar o suplir los diferentes puestos de la alta responsabilidad antes ya mencionados.

Mediante este estudio se contribuirá con una base de información valiosa que podrá ser usada como un referente para futuras investigaciones. Para el cual propongo el diseño de un modelo de gestión de talento humano para el desarrollo institucional en esta investigación, el mismo le servirá como una guía para la toma de decisiones y una buena alternativa para las soluciones a problemas futuros.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de revisar los archivos la Biblioteca de la Facultad de ciencias políticas y administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo y en otras bibliotecas de la ciudad de Riobamba no se pudo encontrar trabajos iguales a la gestión del talento humano en la cooperativa cacha Ltda. Y su incidencia en el desarrollo institucional periodo julio 2014, julio 2015.

Por lo tanto la presente investigación, es una idea innovadora y un aporte más al área de la gestión del talento humano en la Facultad de Ciencias políticas y administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo especialidad ingeniería comercial periodo 2010-2015.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las bases teóricas descritas, servirán de base base fundamental, al referirnos a la gestión de talento humano debido a que se presenta un contexto lleno de incertidumbres esperando ser investigados, requiriendo de un estudio exhaustivo para una mejor comprensión obteniendo el desarrollo de la institución.

“la planificación de recursos humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias ARH, mediante la planificación estratégica de recursos humanos. La planificación estratégica de recursos humanos debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización, casi siempre la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la

empresa”.(Chiavenato, 2008)

“indica el primer elemento que nos dirá como piensa una organización respecto a sus propios recursos humanos, es la ubicación de esta área en su estructura”.(Alles, 2006)

Todas las bases científicas antes mencionadas y varias más, que durante la presente investigación se irán dilucidando llegando a la conclusión que; gestionar el talento humano en la actualidad es la clave para el desarrollo y éxito empresarial. Debido a que es prácticamente imposible enfrentar a los diversos cambios que están surgiendo entorno a las exigencias actuales del mercado o los problemas sociales que se están suscitando; gestionar de manera eficiente y eficaz es el reto principal que tiene cualquier administrador, para lo cual es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de las autoridades, al lograr esto se podría mencionar que se obtuvo el desarrollo institucional.

UNIDAD I

2.1.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA Ltda.

Cantón: Riobamba

Dirección: Carabobo y Esmeraldas esquina.

Actividad de la Institución:

Es una entidad de intermediación financiera dedicada a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, satisfaciendo de esta manera las demandas de créditos vinculados a actividades de agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.

2.1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

En el histórico pueblo, Raíz de la Gran Nación Puruha Cacha, tierra de los grandes héroes y líderes como: REY CACHA, Fernando Daquilema, Manuela León y otros. El 25 de abril del 2007, los jóvenes estudiantes universitarios de Cacha Segundo Juan Morocho y Julio Cesar Guamán, en una conversación de amigos del sector, tratan sobre la situación real que vivía la comunidad como: desempleo, migración y apoyo insuficiente por las autoridades en el desarrollo del sector, en la misma plantean el sueño de constituir una microempresa.

El 27 de mayo del mismo año, los jóvenes se citan a más jóvenes para motivar al emprendimiento, en consenso planean a iniciar las actividades de ahorro y crédito para financiar muchos sueños, con el apoyo formidable de los participantes inicia las operaciones en la comunidad de Cacha Obraje, logrando recaudar un monto pequeño mediante las aportaciones de los participantes.

En agosto 2008, los jóvenes intensifican las actividades y gestiones, para la aprobación de personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Limitada, logrando su constitución ante el organismo competente como el MIES y Dirección Nacional de Cooperativas, aprobada mediante acuerdo ministerial núm. 0038 de fecha 11 de febrero del 2009, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7296 de fecha 2 de abril del 2009.

Así ha cristalizando los objetivos, con el fin de apoyar, satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, empleando los principios cooperativos y con respeto a la ideología diversa y comprometida e interés por la sociedad.

2.1.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

2.1.1.2.1. MISIÓN

Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda los servicios y productos financieros en el sector de la economía popular y solidaria a nivel nacional empleando un sistema de gestión de calidad y transparencia a través del personal idóneo y comprometido logrando la permanencia en el mercado para mejorar las condiciones y calidad de vida de sus cooperados.

2.1.1.2.2. VISIÓN

Ser líderes en el sistema cooperativo del Ecuador, satisfaciendo las expectativas de los socios internos y externos, contribuyendo al bienestar del país

2.1.1.3. POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.

2.1.1.4. VALORES DE LA INSTITUCIÓN

COMPROMISO.- Nuestro compromiso es transformar una promesa en realidad, es decir forjando el carácter emprendedor para poder cambiar las cosas, y triunfar día a día.

CONSTANCIA.- Con nuestro esfuerzo continuado y en equipo, lograremos que la gran ilusión, sueños y esperanzas de un nuevo proyecto de mejorar la calidad de vida.

GRATITUD.- Al mantener una excelente relación con los clientes con el objetivo de fidelizarlos.

HONESTIDAD.- Actuaremos siempre con base en la verdad, expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

ACTITUD.-Con nuestro cálido y confortable comportamiento en todos los procesos, promovemos a ser mejores día a día.

TRANSPARENCIA.- En el desempeño institucional y con nuestros recursos materiales, económicos y humanos.

CONFIANZA.- A través del tiempo con servicios ágiles y oportunos para ser actores del progreso y desarrollo de la entidad.

VOCACIÓN DE SERVICIO.- Para la selección del personal al momento de ubicarlos en los diferentes departamentos.

2.1.1.5. LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN

Grafico N°1 Logotipo Cooperativa CACHA Ltda.



Fuente: Cooperativa CACHA Ltda.
Autor: José Miguel Cando Tiñe

2.1.1.6. SLOGAN DE LA INSTITUCIÓN

Te quiere ver crecer.!

2.1.1.7. ANÁLISIS DAFO DE LA INSTITUCIÓN

La matriz DAFO, permite ver la situación de la institución a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve.

Tabla N° 1 Matriz DAFO de la Cooperativa CACHA Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación fluida entre todos quienes conforma la institución.2. Ubicación excelente3. Confianza por parte de los socios.	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento en el Mercado2. Contar con personal idóneo.3. Convenios con instituciones.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. No cuenta con programas de capacitación.2. Falta de cumplimiento en las metas establecidas.3. No existe motivación al personal que conforma la institución.	<ol style="list-style-type: none">1. Competencia consolidada en el mercado.2. La Competencia cuenta con personal capacitado.3. La competencia cuenta con un proceso acelerado en la admisión del personal.

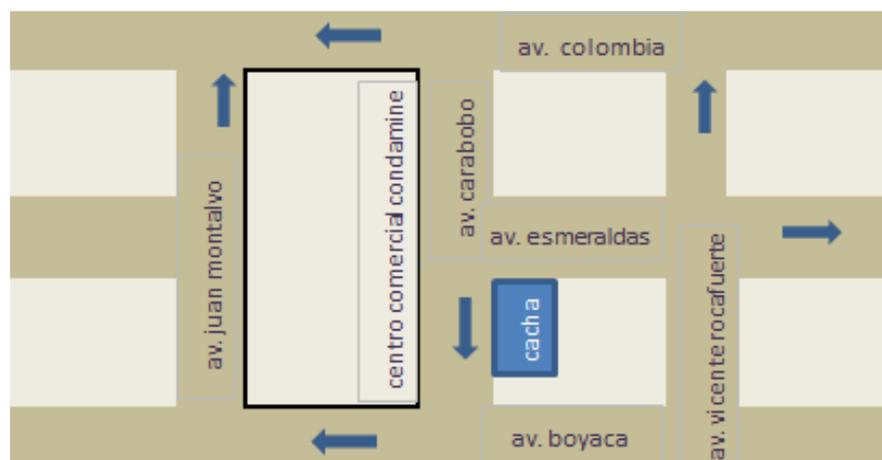
*Fuente: Cooperativa CACHA Ltda.
Autor: José Miguel Cando Tiñe*

En la institución financiera existe comunicación fluida entre todo el personal que conforma, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren desarrollando sus tareas, la contratación del personal da preferencia a los familiares de los colaboradores sin importar si tuviese o no experiencia. Es por el cual se sienten en un ambiente laborable de trabajo cómodo, pero tiene sus falencias ya que no permite el logro de las metas debido a que no laboran de acuerdo al cargo que exige.

Para contar con una institución con bases bien cimentadas lo primordial es contar con un personal eficiente, es importante contar con programas de capacitación para ir de par en par con los cambios que se presentan, estos programas no existen en la institución, la competencia se aprovecha de esto para obtener ventaja competitiva.

2.1.1.8. UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Grafico N° 2 Ubicación de la Cooperativa CACHA Ltda.

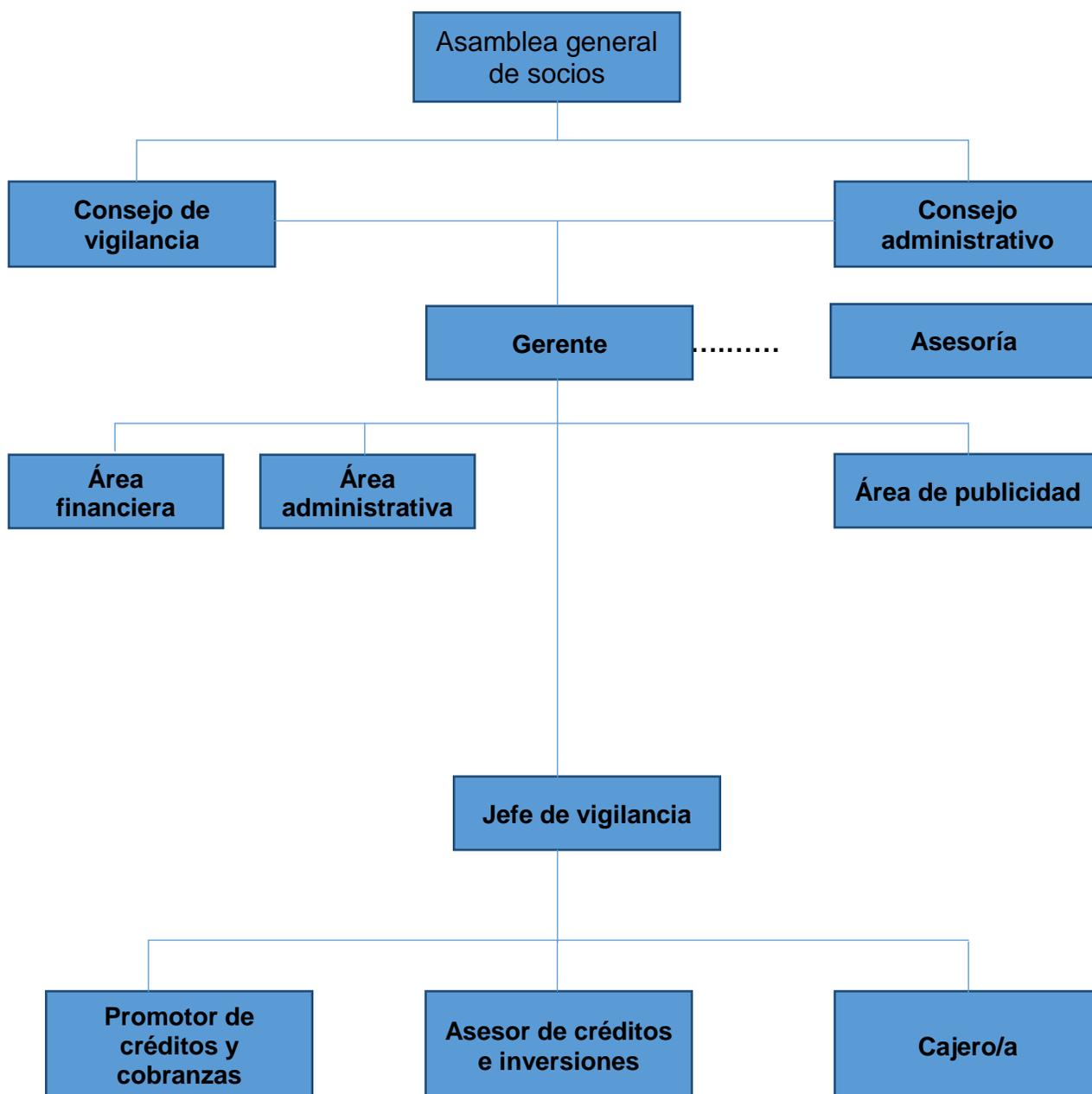


Fuente: Cooperativa CACHA Ltda.
Autor: José Miguel Cando Tiñe

2.1.1.9. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN

Grafico N° 3 Organización administrativa de la Cooperativa CACHA Ltda.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.



Fuente: Cooperativa CACHA Ltda.
Autor: José Miguel Cando Tiñe

2.1.1.10. CARTERA DE PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., ofrece las siguientes actividades

DEPOSITOS A PLAZO FIJO.- Con mucho Interés cuidamos tu inversión, invertir en CACHA, una institución segura y comprometida que invierte en los proyecto de los socios, puedes invertir desde los 30, 60, 90, 180 o 360 días y ganas los intereses justos y competitivos. Decide, Invierte y Gane con Nosotros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., Pensando en el bienestar y seguridad de los socios ofrece los siguientes beneficios.

- Disponibilidad de los fondos en todas nuestras oficinas.
- Puedes retirar los intereses mensualmente.
- Alta rentabilidad con intereses competitivos.
- Reconocimientos y Premios directos de acuerdo a su inversión.
- Para instituciones y/o Empresas aportamos en su requerimiento.

AHORRO A LA VISTA.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., pone a disposición de los socios la cuenta de ahorros a la vista que es el complemento ideal para tus inversiones ya que gana una tasa del 3%, además tienes total disponibilidad de tus AHORROS en el momento en que lo necesites, a través de nuestras ventanillas. Adicionalmente no cobramos costo de mantenimiento en libreta de ahorros Manteniendo un saldo mínimo de \$5.00 en los ahorros intereses mensuales.

AHORRO AGIL.-La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., también pone a su disposición Cuenta Ahorro Ágil con un interés 3.5% para sus ahorros, siendo depositados en el lugar de su actividad, vea crecer su dinero a diario con intereses acreditados mensualmente a su cuenta, estará disponible en cualquier

momento. Para esto el personal de la cooperativa se encarga de visitar a los lugares donde usted decide depositar

AHORRO PRODUCTIVO.-Te permitirá hacer productivo tu exceso de liquidez, en depósitos menores a 30 días y estará disponible en cualquier momento de acuerdo a tu necesidad, puedes invertir desde un mínimo de \$5.000 dólares en adelante y el plazo va desde 20 días hasta 29 días y gana el interés del 5%.

VENTAJA: este ahorro, no tiene descuentos tributarios.

AHORRO META (PROGRAMADO).- Te permitirá establecer su meta de Ahorro por los tiempos y la frecuencia de depósitos que decidas.

VENTAJA: este ahorro, no tiene descuentos tributarios.

CREDITOS.- Sacar un crédito en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., es muy simple, rápido con intereses competitivos del mercado.Los microcréditos que ofrecemos La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., están orientados a solucionar necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio.

MICROCREDITO.- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., los Microcréditos son los destinados a la necesidad de los socios ya sea para el capital de trabajo o compra de bienes para consumo como: compra de vehículos para uso personal, muebles y electrodomésticos, pago de deudas, entre otras necesidades urgentes, financiados hasta 5000,00 dólares americanos. Con un garante,

MICROCREDITO CREDIAGIL.-Conocemos las principales necesidades, para eso los microcréditos que ofrecemos en la cooperativa, son dirigidos para las

pequeñas actividades o pequeños negocios, entregados en el lugar de su negocio hasta 5000,00 dólares sin encaje y entregados oportunamente.

CAPITAL EMPRENDEDOR.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., impulsa su emprendimiento con una pequeña idea de surgir en su economía haremos grandes cosas.

Acerque con una propuesta de su actividad a emprender a la cooperativa y participa en la planificación de su sueño, el mismo que será financiado hasta el 80% de la inversión de su propuesta. Con un monto máximo de 10000,00 dólares.

ALIANZAS CACHA – SWITCH ORM – PAGO ÁGIL ECUADOR.- En La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACHA” Ltda., VALORAMOS SU TIEMPO, a través de débitos de su cuenta o directamente en nuestras ventanillas, puedes realizar todas las actividades financieras como: Recaudaciones – Pagos – Giros Bancarios, en todas nuestras oficinas los siguientes servicios:

La Energía Eléctrica – Agua Potable – Consumo Telefónico – Aportes del IESS – Declaraciones del SRI– Matriculación Vehicular – Transferencia de Dominio – SOAT – Yambal – Avon – TV Cable – Recargas Electrónicas – Depósitos de Banco Pichincha hasta 500,00 dólares por depositante y Produbanco hasta 2000 dólares otros.

Para solicitar el débito automático, tienes que acercarte a nuestras agencias y presentar su solicitud y autorización expresa.

2.1.1.11. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL

Asamblea general de socios.- Poseen la facultad de imponer los asuntos propios de la cooperativa para sintetizar son los jefes de jefes, en ellos recae las decisiones primordiales de donde parten todo el proceso que se va a ejecutar en

la cooperativa, llegan a un acuerdo por votos los mismos pueden dar el cambio de cualquier decisión que ha tomado por parte de los integrantes de la institución, son los que rigen al gerente o administrador.

Consejo de vigilancia.- Su función es el control, la fiscalización de todo aquello que le compete a la gestión de la cooperativa, poseen la libertad para el acceso de toda la información que considere para el buen funcionamiento de la cooperativa.

Consejo administrativo.- La función de este organismo es la administración superior de todo, como su nombre lo indica administrativo, sin minimizar al gerente son un directivo el cual es elegido entre los socios, de no ser el caso los socios lo contratan y eligen.

Gerente.- La función esencial es el de administrar los ingresos y los costos de la organización en el que se encuentre al mando, vela todas las funciones de mercadotecnia, ventas, finanzas y recursos humanos, lo más primordial de las funciones del día a día, el Gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás.

Área financiera.- Su rol es el control de la contabilidad, es de controlar, medir, captar y comunicar todos los costes de que dan en la organización, a más de esto elabora presupuestos, inversiones, canaliza todo el flujo de efectivo, todo lo que tiene que ver con dinero gestiona y controla para que se sea ubicado de manera correcta en los diferentes puntos estratégicos que sean necesarios.

Área administrativa.- Trata de promover, controlar, supervisar al personal que labora en la organización, propone políticas, normas buscando el bienestar en sí del colaborador para agilizar el proceso y conseguir el desarrollo de la organización, lleva un control del cumplimiento de los programas de pago de las obligaciones contraídas, coordina las acciones concernientes al pago de personal.

Área de publicidad.-Este departamento cumple la función de producción de ideas innovadoras que lleguen a la comunidad y así dar el conocimiento de las actividades que realizan la organización, debe tener un conocimiento amplio de todo lo que implica la publicidad ya que es el medio por el cual se llega al consumidor.

Jefe de vigilancia.- Su principal papel es el resguardar por la seguridad de todas las personas que se encuentren dentro de la organización, eso es el papel primordial, gestiona a toda el personal que tiene que ver con la seguridad para que desempeñe su papel de la mejor manera, supervisa el cumplimiento de los planes y programas de protección y seguridad, por parte del personal de vigilancia.

Promotor de créditos y cobranza.-El objetivo principal del departamento de Crédito es minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad, es muy importante mantener al personal con capacitación constante sobre las tendencias de las economías tener constante capacitación en el tema de finanzas y decisiones financieras.

Asesor de créditos y cobranzas.- Su función es dar información sobre el crédito que otorga la cooperativa, las formas de pago, los requisitos que deben de cumplir, entre otras más funciones que requieren los usuarios, coordina y supervisa el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, verifica su registro. Propone estrategias y diseña controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Cajero/a.-Se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, al culminar el día se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluido los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito si lo requiere la organización.

2.1.1.12. PRINCIPALES CLIENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Cooperativa CACHA Ltda. Posee un inventario grande de clientes activos, pero se encuentra centrado en las personas de los mercados que actualmente existen en la ciudad de Riobamba, sabiendo que ellos mantienen una vida económica cada día, logrando gran acogida por el mercado mencionado, siendo los clientes que se encuentran en primer lugar, mismos que requieren de los servicios que brindan la cooperativa siendo un negocio que requiere de un capital para su funcionamiento.

Brinda sus servicios a todas las personas naturales y personas jurídicas, a la ciudadanía en general que requiera sus servicios siempre y cuando cumplan con todos los requisitos que la institución lo dispongan.

UNIDAD II

2.1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.”(Gary & Chwee, 2006)

Gestión son acciones que permita la realización de tareas, talento humano hace mención a las personas que conforman la organización, son factores claves para lograr metas.

Al hablar de gestión de talento humano estamos hablando de personas, de inteligencia que cada uno posee, con el pasar del tiempo la gestión de talento humano ha sufrido grandes cambios cada vez tomando más fuerza en las organizaciones, antes se miraba a la persona como un objeto para alcanzar metas, el trato era muy malo, pero en la actualidad esto ha venido cambiando gracias a la forma de ver las cosas, formándoles parte de la organización y el simple hecho de llamarles anteriormente empleado se ha ido extinguiendo hoy se los conoce como colaborado quien juegan un papel fundamental, son considerados no solo para que laboren más bien se les da facultad en la decisiones que se toman y no se los discriminan como se hacía en el pasado.

Las organizaciones son seres vivos que sobrevivir, crecer, logran el éxito, al crecer debe de aumentar su capital, infraestructura, tecnología, aumento del personal para ocupar las nuevas plazas de trabajo que surgieron con el crecimiento, es allí en donde debe de gestionar al nuevo talento humano para integrar a la organización seguido de eso la evaluación para conocer el grado de conocimientos, destrezas, habilidades de cada uno de las personas para mantener la organización.

Para el crecimiento todos aportan, los proveedores con materia prima, insumos, los accionistas e inversionistas, con capital e inversiones, los empleados con conocimiento habilidades, destrezas, y los clientes son los compradores, consumidores. Para que aporten las personas se las debe de capacitar, motivarlas, incentivarlos con salarios justos, ofrecer un clima laboral excelente para que puedan desarrollar sus actividades ellos son los autores principales que da vida a la organización y hacen posible la realización de las tareas.

2.1.2.1. TALENTO HUMANO

“Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.”(Fabatalentohumano2013, 2013)

Talento humano es el ser humano quien posee características propias que se identifica de todos los seres vivos, siendo el más importante el cerebro, ya que es el motor de la nuestra inteligencia y la razón el que identifica lo bueno de lo malo. Talento humano en la organización es de gran importancia se convierte en el motor, fuente de vida, el medio por el que se consigue las metas.

Al formar parte de la organización bien sea propia o como colaborador, de apoco se va fortaleciendo en la institución al grado de formar parte de la misma, se convierte en agente principal promotor de la organización.

El talento humano es el activo más importante con el que cuenta la organización, por las mismas circunstancias se crean políticas que faciliten la conservación y crecimiento individual al considerar que un colaborador feliz es más productivo, las igualdad para todos sin tomar en cuenta los cargos que desempeñan debido a que todos aportan de una manera u otra para el crecimiento de la organización. Las destrezas y lo que realmente importa la experiencia que ha venido adquiriendo al

prestar sus servicios para otra instituciones son la carta de presentación de cada individuo lo que permite ser llamado persona talentosa toman en cuentan no sola las remuneraciones recibidas económicamente sino también en un salario emocional para permanecer o abandonar la organización

Grafico N°4 Factores que contribuyen a mejorar el Talento Humano



Fuente:(Adafrancys, 2013)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

La comunicación interna.-Sirve para reforzar la participación de los colaboradores con la información de los procesos que se da en la organización, Los miembros de la organización deben conocer y compartir los principios y valores.

La autonomía.- Liberaraaptitudes ocultos de los colaboradores ayudándoles a experimentar cosas nuevas para ser creativos. Por ello expresar claramente lo que se espera de cada uno.

Equilibrio entre expectativas y recompensas.- Influir en la rendimiento de los colaboradores, conocer que espera el empleado de la organización y que está dispuesto a aportarpara establecer el equilibrio entre expectativas y resultados.

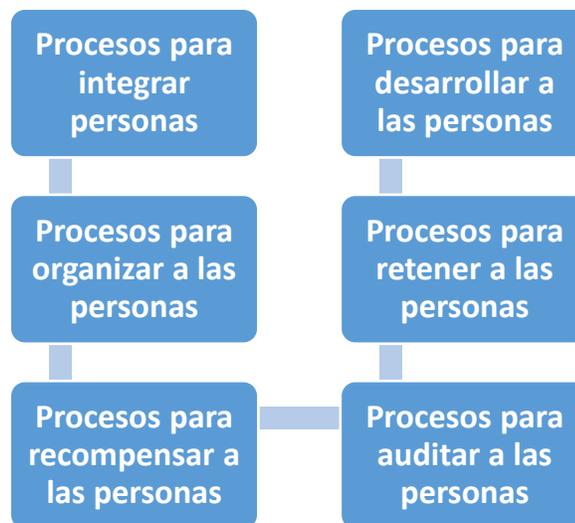
2.1.2.2. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos son una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo.”(Joseph, 1990)

Son pasos que deben seguir en orden para alcanzar la meta, saber administrar el negocio, tiempo, recurso humano requiere de un proceso sistemático para coordinar los rasgos del recurso humano de la organización. Conocer los pasos para el área de recursos humanos es fundamental ayuda a proyectar un futuro brillante y dar estabilidad. Estos pasos permiten tener una visión amplia de los recursos humanos como el trabajo en equipo, formación del personal, rotación del personal y estimación del recurso humano.

La administración de recursos humanos tiene varios pasos como son la planeación, organización, desarrollo y coordinación, significa mantener a las personas en la organización con una actitud positiva y próspera.

Grafico N°5 Proceso de la Administración de Recursos Humanos



Fuente:(Chiavenato, 2008, pág. 54)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Procesos para integrar personas.- Incluye a nuevos colaboradores en la organización. Son procesos para proporcionar nuevas personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

Procesos para organizar a las personas.- Actividades para colaboradores que ejecutan en la organización. Incluyen el diseño, el análisis y la descripción de puestos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas.- Incentivan a los colaboradores para satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas.- Capacitar e incrementan el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, el aprendizaje, el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación.

Procesos para retener a las personas.- Crean condiciones de trabajo adecuado para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida.

Procesos para auditar a las personas.- Dan seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa

2.1.2.3. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

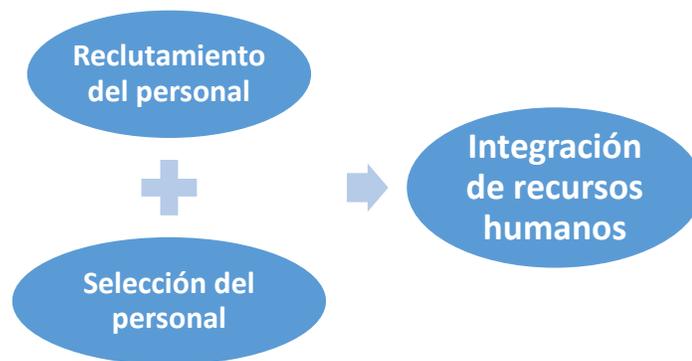
“Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entretenimiento y compensación del personal.”(Samamé, 2011)

La integración de recursos humano cubre y mantiene a los colaboradores exactos

en los puestos de trabajos adecuados sin que exista ningún tipo de trabajador ocioso o falte de llenar alguna plaza en la organización. Esto se hace al identificar la necesidad de un nuevo individuo, ubicar los talentos disponibles o reclutar y selecciona para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

Los colaboradores que han de desempeñar cualquier cargo dentro de la organización, deben siempre reunir los requisitos mínimos que dispongan el mismo cargo para desempeñarla adecuadamente, debe procurarse adaptar los colaboradores a las cargos y no los cargos a los colaboradores. Debe proveerse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su cargo que va a desempeñar. Un colaborador debe conocer con exactitud su cargo, para que desarrolle adecuadamente.

Grafico N°6 Proceso para la Integración de Recurso Humano



Fuente:(Chiavenato, 2008, pág. 102)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

A) Reclutamiento del personal

Proceso que atrae a candidatos para ocupar cargos dentro de la organización. La organización da a conocer y ofrece la oportunidad de ocupar una plaza de trabajo, el reclutamiento es el proceso de identificar candidatos para llenar una vacante da inicio con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las descripciones de puesto constituyen un instrumento esencial para reclutar; proporciona información básica sobre las tareas y responsabilidades que incluye cada vacante, el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se refiere tanto a la necesidad del cargo que va a desempeñar como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el administrador que solicito el nuevo empleado. Existe dos maneras de realizar el reclutamiento a continuación se detalla lo que implica cada uno.

b) Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno da prioridad a los colaboradores que están dentro de la organización con el fin de promoverlos o transferirlos a las nuevas plaza de trabajo que se dispone en la organización para que se sientan motivados, en cambio el externo da prioridad a personas fuera de la organización que deseen incorporar a la organización pero que llenen con las expectativas es decir con habilidades y conocimientos suficientes para el nuevo puesto de trabajo. Antes de realizar el reclutamiento externo es mejor, sin importar el puesto de trabajo que se está ofertando, revisar al recurso humano que dispone la organización porque siempre se encontrara colaboradores con suficientes energías y conocimiento netamente amplia de la plaza que se está ofertando, es traerá consigo positivismo, motivación, le estará dando prioridad al colaborador y se sentirá lleno de confianza.

C) Selección del personal

La selección de personal permite unirse a la organización solo algunas personas, aquellas que cuentan con las destrezas y habilidades deseadas. La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones es una de las principales maneras como se construyen y como crecen. La selección adecuada de sus colaboradores como la adecuada capacitación que le brinde para mantenerlos preparados a los cambios constantes que se dan a diario ayudaran de manera significativa para el surgimiento de la organización.

Los procesos de selección en las organizaciones poseen valores elevados y toman un cierto de tiempo. Es para realizar la mejor selección posible de lo contrario se generará fracaso, al poco tiempo se verá obligada a prescindir del nuevo colaborador o a reubicarlo en otro cargo y para el colaborador se verá enfrentado a un fracaso y a cambios molestos.

Grafico N°7 Recopilación de la información del Puesto



Fuente:(Chiavenato, 2008, págs. 143-146)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Descripción y análisis de puesto.- Se da a conocer cuál es el cargo que va a desempeñar y que va realizar, cual son sus funciones y obligaciones las cuales van a ser adquirir una vez sea seleccionado.

Técnicas de los incidentes críticos. Aquí se presenta las características que deben ser cubiertos por el nuevo colaborador, constituye un excelente medio para reunir datos sobre cargos, depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso.

Solicitud del personal.- Son requisitos los mismos deben ser llenados por los nuevos aspirantes al cargo, es una carta que une al colaborador y a la organización, se basa en datos del nuevo aspirante en el que detalla información principal y relevantes que ha venido careado en todo su vida profesional, académica, logros obtenidos, premios otorgados, que son importantes para poder seleccionar vienen apuntados en la solicitud.

Análisis del puesto en el mercado. Se da por la falta de información del nuevo cargo que se está ofertando o cuando existe un puesto de trabajo nuevo que se generó con la expansión de la organización por lo que se utiliza la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que existan para recabar y obtener información y no presentar un puesto fantasma que este ocupado por un individuo que le está costando a la organización.

Hipótesis de trabajo.- Son suposiciones que realizan en el futuro en caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, del contenido del puesto y lo que exige del ocupante en forma de una simulación inicial.

Seguido de esto se realiza un entrevista, luego se realiza pruebas, habilidades y destrezas de personalidad, se aplica técnicas de simulación para culminar con la evaluación de los resultados obtenidos con todo este proceso que se llevó a cabo en el trayecto de reclutamiento y selección al colaborador más idóneo para el cargo que se está ofertando en el mercado.

2.1.2.4. ORGANIZAR AL TALENTO HUMANO

La organización:“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”(Amador, 2008)

La organización refiere a la asignación de recursos y tareas para alcanzar los objetivos. Organizar es un proceso que sirve para ordenar, distribuir el trabajo, y repartir los recursos entre los miembros de una organización, que facilite alcanzar las metas. En las organizaciones existen dos métodos para organizar al talento humano, la primera es un enfoque tradicional que busca solo eficiencia de la organización, el colaborador debe seguir un modelo de trabajo, no pensar y solo seguir un plan que fue escrito por los directivos, el otro método es dar factores de motivación al colaborador, creatividad libertad para elegir.

Grafico N°8 Proceso para Organizar al Talento Humano



Fuente:(Chiavenato, 2008, pág. 173)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

A) Orientar a las personas

Dar orientación a las personas es el primer paso para colocar al colaborador en las diferentes áreas de la organización. El objetivo es colocar a las personas en actividades para dejar claro cuáles son sus funciones y responsabilidades. El hecho de poseer recursos no es suficiente. Las organizaciones en la actualidad no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva produce la competitividad de una organización es por eso que es importante orientar, guiar, mostrar el camino cuando ingresan por primera vez a la organización dando a conocer los horizontes y parámetros por que no sirve de nada orientar al colaborador si no sabe hacia dónde desea ir; es la adaptación a la cultura organizacional.

Cultura organizacional.- Hace referencia con la cultura, es decir, la unión de hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo. Son compartidos por las personas o grupos que forman una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Existen tres niveles en la cultura organizacional:

Artefactos.- Estructuras y proceso de la organización.

Valores compartidos.- Filosofía estrategias y objetivos.

Supuestos básicos.- Creencias, percepción, pensamiento, y sentimientos.

B) Diseño organizacional y diseño de puestos

El trabajo en las organizaciones no se dan por azar todo requiere de un proceso de un estudio amplio para conocer los requerimientos del cargo, el diseño organizacional hace una mirada a los administradores son los encargados a observar el interior y exterior de la organización, forman puestos a cada

departamento.

Puesto.- Es la división del trabajo, actividades que desempeñan, un trabajo determinado, para la organización le sirve para colocar al colaborador en un área específica, por otra parte para el colaborador el puesto es una inspiración, motivación en la organización.

Diseño de puestos.- Es el método de trabajo, especifica el contenido de cada actividad que debe ser realizado, cada puesto requiere un conocimiento diferente por ello los colaboradores deben esforzarse de manera diferente para cada puesto que exista, es una condición de estructura y para diseñar un puesto debe cubrir cuatro pasos esenciales:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto)
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

Descripción y análisis de los puestos.- Detallan las obligaciones, tareas y responsabilidades del puesto. El análisis de puestos determina los requisitos y condiciones que exige para su desempeño. El análisis de los puestos ayuda a que se valoran y se clasifican para su comparación

C) Evaluación del desempeño

En la actualidad todo requiere ser evaluado, las organizaciones evalúan a sus

colaboradores para conocer cuál es la situación frente al cargo y de qué manera está contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos, es evaluado con el fin de entregar una gratificación por parte de la administración permite conocer cuál es el nivel de conocimiento que posee cada uno, al evaluar encontramos con una serie de interrogantes que requiere ser contestada el cual permite conocer de manera exacta el resultado.

Recompensas.- Ofrece aumento de salario, promociones, transferencias reciben por la realización de sus actividades de manera satisfactoria.

Realimentación.- Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

Desarrollo.- Permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.

Relaciones.- Mejorar sus relaciones con las personas que le rodean porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

Percepción.- Son medios para saber lo que las personas piensan respecto a él.

Potencial de desarrollo.- Son medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores.

Asesoría.- ofrece información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

2.1.2.5. RECOMPENSA Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

“Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de

sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes.”(Montenegro, 2013)

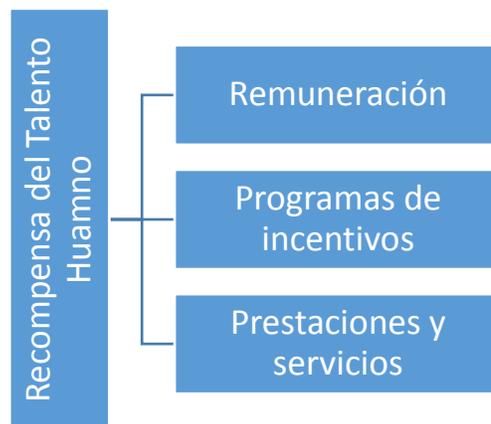
En todo momento de la vida en la que nos encontramos en un proceso de evaluación constante con el único fin de conocer cuál es la situación real de lo que sucede alrededor de nosotros para ser recompensados y reconocidos esto ha llegado a ser importante debido que los administradores disponen de menos recursos para influir en sus colaboradores para moldear su comportamiento, la recompensa y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los colaboradores para que logren niveles altos de desempeño. Las organizaciones se centran en cuatro aspectos centrales:

- Los resultados finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño; es el comportamiento y medios que van a utilizar para ponerlo en práctica la actividad.
- Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito, los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Definen la evaluación como "el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado" (Davis, 2000, pág. 295).

La evaluación es un proceso sistemático permite evaluar la actuación de cada colaborador en función del desempeño realizado, las metas logrados, esto trae o incentivos pero lo más primordial para conocer su aporte a la organización. La evaluación del desempeño forma parte de las prácticas que las organizaciones puede ser realizado por la propia persona, por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por el área de recursos humanos existen varias formas de realizar.

Grafico N°9 Proceso para Recompensar el Talento Humano



Fuente:(Chiavenato, 2008, pág. 315)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

A) Remuneración

Nadie trabaja gratis o sin esperar nada a cambio, toda persona realiza las actividades que se los encomienda con un solo objetivo, el de esperar un incentivo igual a su desempeño realizado, La remuneración de un trabajador tiene tres componentes principales:

- **Remuneración básica.-** Salarios mensuales y salarios por hora.
- **Incentivos salariales.-** Bonos, participación en los resultados, entre otras.
- **Prestaciones.-** Seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiada, entre otras.

El salario es una forma de pago por las prestaciones de sus servicios en la organización un cambio, el colaborador entrega sus habilidades y destrezas y la organización entrega dinero. El salario es un medio el que le permite alcanzar sus fines le proporciona un poder adquisitivo el cual define su calidad de vida.

Son pagos realizados por la organización a sus colaboradores a cambio de contribuciones, cada incentivo tiende a variar de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también recompensas o estímulos.

B) Programas de incentivos

Remunerar a los colaboradores no es suficiente. Es necesario incentivarlos continuamente para que realice su trabajo encomendado, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. Es la distribución de las utilidades entre los colaboradores un sistema en el cual reparte anualmente una porción de sus ganancias por lo que en la actualidad esto se encuentra regulado por la ley.

Como diseñar un plan de incentivos:

- Los resultados son difíciles de distinguir o medir.
- Los trabajadores no controlan los resultados.
- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes.
- La calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental.
- Invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales. Si no existe un control detallado de los costos, porque las condiciones de la competencia no lo exigen, entonces es mejor no instituir un plan de incentivos

C) Prestaciones y servicios

Las prestaciones son pagos indirectos que se ofrecen a los colaboradores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones las pensiones, las becas para educación.

D) Desarrollo de las personas

El desarrollo personal se logra a través de muchos factores importantes por ejemplo motivación, objetivos, metas, entusiasmo, el desempeño laboral, la autoestima, el trabajo en equipo, esto contribuye a las organizaciones ya que una persona motivada logra ser productiva, exitosa y comprometida con lo que hace en su alrededor su trabajo, sus estudios y sus planes.(Gutiérrez, 2014),

Gráfico N°10 Proceso de Desarrollo



Fuente:(Chiavenato, 2008, pág. 365)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

E) Capacitación

Es un medio para adecuar al colaborador a su nuevo trabajo, pero aquí no finaliza la capacitación, se debe realizar de forma constante debido a los cambios que se presentan a diario para que el colaborador esté preparado para los desafíos y hacerse frente a los problemas y dar soluciones inmediatas.

Proceso de capacitación:

- **Diagnóstico.-** realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- **Diseño.-** preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- **Implantación.-** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- **Evaluación.-** revisar los resultados obtenidos con la capacitación:

Tipos de capacitación:

- La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto.
- Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto

F) Desarrollo de las personas y las organizaciones

Con la capacitación que se da al colaborador están brindando el desarrollo de sus habilidades, conocimiento en otras palabras le brindan el desarrollo como individuo para que se haga frente a las adversidades de la vida, pero no solo el individuo gana con esto, a la organización le afecta de manera positiva al contar con un colaborador apto, capaz que ayudara a conseguir las metas que se quiere lograr en el transcurso del tiempo.

Desarrollar las organizaciones es ir a la par con los cambios que se dan en la actualidad para mejorar día a día y ser diferentes, únicos en el mercado en comparación con la competencia, al contar con colaboradores capacitados.

En el mundo cambiante e inestable las organizaciones deben ser ágiles y flexibles. Aumentar la creatividad e ir innovando la organización para el cambio que impone nuevas prácticas, nuevas soluciones y exige el desarrollo de las personas. Existen métodos de desarrollo de las personas para relacionar con el puesto actual y fuera

del puesto, así como el desarrollo de carreras y de los programas. No obstante, la capacitación y el desarrollo requieren de los esfuerzos mayores de la organización. Recompensar y desarrollo de las personas son términos diferentes pero que no pueden ir por separado, el recompensar es una motivación que se está dando al colaborador, cuando este se encuentre motivado va a estar a gusto en la organización y va a ser productivo, para que se productivo una colaborador se debe buscar métodos que permita el desarrollo en todo ámbito de la vida cotidiana del ser humano.

2.1.2.6. PROCESOS PARA CONSERVAR EL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones más viables no son los que consiguen captar a los mejores colaboradores, es más bien los que puedan mantener en el largo plazo dentro de la organización a los colaboradores. Los procesos tienen el fin de mantener motivados, que se sientan a gusto, un clima laboral estable, es una forma erradamar mantener al personal que siga un modelo de orden, obediencia a siegas los que imponen los administradores.

Grafico N°11 Procesos para Conservar el Talento Humano



Fuente:(Chiavenato, 2008, pág. 440)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

A) Relaciones con los empleados

El administrador debe encajar las metas del colaborador con las metas de la organización por ende se desprende la relación con sus colegas, jefes, la misma requiere de atención y seguimiento debido a que diversos problemas afectan al individuo ya sea interna o externa. Las relaciones con los empleados deben formar parte del vivir día a día dentro de una organización, es decir, tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Diseño de un programa de relaciones con los empleados.- Son pasos en las que se debe de considerar al momento de implantar un programa de relaciones con los colaboradores:

- **Comunicaciones:** comunicar y explicar su filosofía a los colaboradores y solicitarles sugerencias y opiniones.
- **Cooperación:** compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
- **Protección:** en el lugar de trabajo debe existir el bienestar de los trabajadores, brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, lugar de trabajo agradable y seguro.
- **Ayuda:** responder a las necesidades de cada colaborador, brindarles apoyo. Deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
- **Disciplina y conflicto:** tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

B) Higiene, seguridad y calidad de vida

Las personas pasan mayor tiempo en las organizaciones, su entorno laboral se caracterizan por condiciones física y materiales.

Higiene y seguridad laboral:

Son conceptos relacionados a los riesgos laborales. La prevención toma especial relevancia a la hora de evitar accidentes laborales o la creación de enfermedades por causa o motivo del trabajo que afectan no sólo la calidad de vida.

“La higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan” (Viviana, 2011).

El puesto de trabajo debe de contar con las normas de higiene adecuados para que no exista ningún tipo de enfermedad y garantizar de no contraer enfermedad, condiciones ambientales de trabajo que resguardan al trabajador con el cargo dentro de la organización un ambiente físico agradable que rodee al trabajador mientras desempeña su cargo y las condiciones de tiempo todo mientras sea la duración de la jornada de trabajo, horas extra, períodos de descanso, condiciones sociales hace referencia del ambiente o clima laboral .

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes para eliminar las condiciones inseguras, y convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Calidad de vida:

Refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. La calidad de vida en el trabajo es una construcción complicada en la interviene factores:

- Reconocimiento por los resultados alcanzados.

- Salario percibido.
- Relaciones dentro de la organización.
- Libertad para actuar

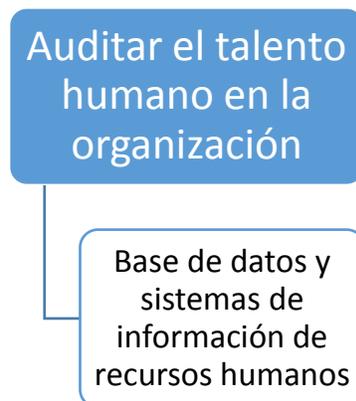
Bienestar de los colaboradores:

- Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.
- Enseñar a los trabajadores cuáles son los riesgos de salud, fumar, obesidad, y estrés.
- Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud

2.1.2.7. AUDITAR EL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. Acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites y garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

Grafico N°12 Auditoria del Talento Humano



Fuente: (Chiavenato, 2008, pág. 507)
Autor: José Miguel Cando Tiñe

A) Base de datos y sistemas de información de recursos humanos

Los administradores toman decisiones sobre sus colaboradores al mismo tiempo tienen acceso a la información que permite conocer sobre sus trabajos, por lo que requiere de un sistema de información.

Comunicaciones internas.- Debe de existir un proceso continuo para que la comunicación fluya de manera progresiva entre todos los que integran de la organización, la comunicación es el medio para dirigir las actividades y conocer cualquier inquietud o necesidad de los integrantes.

Necesidad de información.- La persona encargada del área de talento humano necesita procesar mucha información para que los gerentes tomen las decisiones correctas, por ende el éxito dependerá de la planificación y diseño de un sistema de información.

Base de datos del talento humano.- Son bases en el cual se guardan información correspondiente al talento humano, funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación para el procesamiento de la información. Estos nos darán a conocer registros importantes tale como:

- Registro de personal
- Registro de puesto
- Registro de secciones
- Registro de remuneración
- Registro de prestaciones
- Registro de entrenamiento
- Registro de candidatos
- Registro médico

Sistemas de información.-Tiene dos esenciales funcione:

- Reduce los costos y el tiempo de procesamiento de la información.
- Brinda apoyo en línea para la toma de decisiones

La auditoría presentan los indicadores tales como son los siguientes: la calidad de liderazgo, motivación en el trabajo, deficiencia de la supervisión, crecimiento continuo, desarrollo de los empleados y de los administradores. Analiza si los administradores están siendo responsables con sus colaboradores, si cumple con los procedimientos, políticas establecidas, con las reglas en general y con las disposiciones legales.

La auditoría nos permite conocer si el mayor patrimonio de una organización, es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, se encuentran realizando actividades beneficiosas para la organización para que los administradores sepan colocarlas, retenerlas, remunerarlas, desarrollarlas y supervisarlas al activo máspreciado en la actualidad se domina talento humano.

2.1.2.8. INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los indicadores de gestión son agentes que determinan el proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Los indicadores nos permite medir, para ello tener en cuenta que medir es comparar, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente, diseñar un sistema que permita evaluar el desempeño de la empresa es una relación que existe entre las variables cuantitativas, números, y cualitativas, conocimientos, estas permite analizar y estudiar la situación de cambios que se presentan respecto a las metas.

Indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, es el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo caso al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desorientación sobre la cual se toman acciones, los indicadores

es medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización en un determinado momento, poseen los siguientes atributos de la información.

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

Indicadores de gestión del talento humano.- Los indicadores de gestión pueden ser aplicados a cualquier área de la organización, al hacer hincapié al talento humano contribuyen para medir el desempeño de ciertos aspectos y procesos muy puntuales y conocer su comportamiento, se analiza especialmente desde este punto de vista.

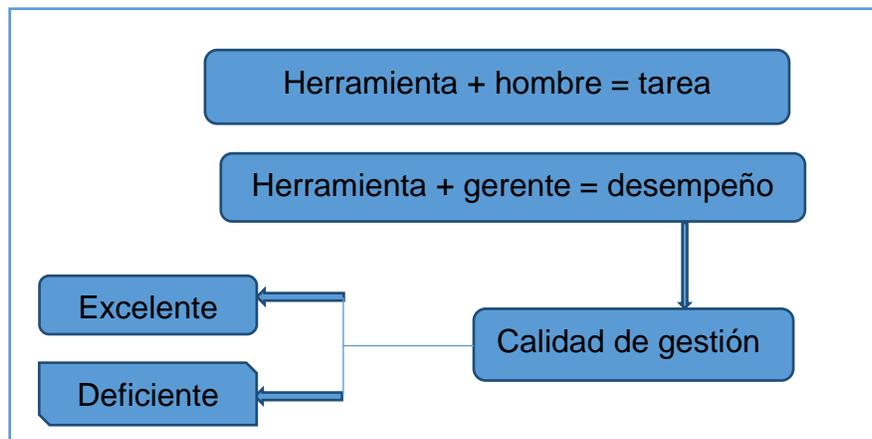
“Procedimiento para Administrar bajo la cultura de Indicadores:”(Ortegón, Sánchez, & Camacho, 2013).

- Definir las variables claves de la empresa o proceso.
- Establecer metas a cumplir y sus responsables.
- Medir el cumplimiento de los mismos, utilizando como herramienta los indicadores de Gestión.
- Tomar las acciones pertinentes para ajustar el sistema.

Definir los puntos exactos que permitirán conocer de manera muy clara y precisa la información que se requiere para poder diferenciar con los objetivos que la organización está cumpliendo o se ha desviado en algún momento del camino y

no se ha podido culminar con dichos objetivos por ello estos indicadores permiten la evaluación para conocer el cumplimiento y de no ser el caso tomar acciones correctivas que el mismo caso lo requiera.

Grafico N°13 Indicadores de Gestión



Fuente:(lopez, 2019)
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Los indicadores de eficacia: es fundamental conocer y definir los requerimientos del cliente y del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia: se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por el proceso. Tienen que ver con la productividad.

Indicadores de talento humano:

Indicador para el personal

- Productividad mano de obra.
- Producción/Horas Hombre Trabajadas.
- Ausentismo.

- Horas Hombres ausentes/Horas Hombres Trabajadas.
- Rotación de empleados.
- Total de trabajadores retirados /No de trabajadores iniciales.

Indicador para recurso

- Suministros.
- Costo de materia prima /Costo de fabricación.
- Materia Prima empleado por mes/inventario de Materia prima.

2.1.2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSO HUMANO

La planificación estratégica de recursos humanos es disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, se lo puede manifestar como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos para que la organización logre sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar el equipamiento de colaboradores necesarios para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. Es el estudio de las necesidades de recursos humanos conforme cambia el entorno interno y externo de la organización y la aplicación de la estrategia para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización trae como objetivos lo siguientes:

Objetivos:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegura en el tiempo la planilla necesaria.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual.
- Motivar al factor humano de la empresa.

Proceso de la planificación estratégica de recurso humano:

Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del entorno de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender los programas y los proyectos de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas
- Precisar que requisitos deben reunir el personal.
- Información intra-institucional: inventario de recursos humanos, incluye habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y movimientos futuros.

La planificación es el camino que nos conduce al final del recorrido es el mismo caso del que tratamos en este capítulo, planificar al personal para que desempeñe de mejor manera sus funciones, con estrategias propias de cada departamento o administrador que se encuentre al frente del personal para que no existan colaboradores realizando algo que no sea provechoso para la organización, seguir un plan y dar cumplimiento de manera exitosa. Todos necesitamos de una planificación previamente al realizar cualquier actividad, porque son los pasos que vamos a seguir sistemáticamente y para ello necesitamos de involucrados, estas son recursos, financieros, tecnológicos, pero para que se ejecuten necesitamos de algo primordial, esencial, es el recurso humano.

UNIDAD III

2.1.3. DESARROLLO INSTITUCIONAL

“El desarrollo organizacional es un proceso dinámico, dialectico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones, utilizando estratégicas, métodos e instrumentos de manera que aumente la eficacia y la salud de la institución y asegurar así la superación y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.”(Fernando, 2004).

Al céntranos en este tema de desarrollo institucional se presentan los supuestos que tienen tanto los administrativos, los académicos y los integrantes de las instituciones. Los supuestos corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción que se esperan que se den con el pasar de los días y cambios en los proceso para optimizar el tiempo de respuestas y genere un panorama de estabilidad mirando siempre el bienestar de todos estos supuestos para aferrarse al desarrollo de la institución pero se lograra solo con el cumplimiento de los objetivos de las instituciones.

Desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que se dan internamente y externamente proponiendo abordarlas problemáticas existentes a través del diagnóstico de las situaciones real en el que se encuentra la institución proponiendo estrategias para la rápido adaptación a los cambios que se van a efectuar siempre que estos cambios estén enfocados en la salud de la institución y del colaborador. Desarrolla tres facetas importantes.

- La sociedad como sistema decide comunicar.
- Hace referencia a los mecanismos que desarrolla el grupo social para hacer comunicable un evento.
- Presenta el resultado de la comunicación que se orienta a la comprensión.

El desarrollo institucional concentra varios aspectos una de las determinantes pero la más importante es el administrador, constituye el agente primordial, primero porque encuentra al frente de la institución velando sus intereses para su correcta y apropiada funcionamiento solo así no existirá fracaso o en el peor de los escenarios la desaparición completa de la institución comunicando a la sociedad de todas sus actividades en el cual están involucrados ambas partes buscando el bienestar en su conjunto. Seguido se encuentra el talento humano y los recursos son mecanismos que permiten que la comunicación sea percibido por la sociedad los mismos disponen la realización de las tareas diarias, en la actualidad es el activo máspreciado para hacer que la actividad funcione o tome curso la institución.

Desarrollo institucional es sinónimo de progreso en el ámbito en el que se mueve la institucional empezando desde su fuente, desde los cimientos, solo así se podrá hablar de un desarrollo, el resultado de la comunicación es un eje primordialy poseer pilares bien cimentados con el pasar de los años estas puedan soportar a las adversidades del entorno, por ello el resultado debe de ser la comprensiónentre todos los colaboradores al ser estos los autores principales para la realización de las cosas e influye el éxito que tendrá en el futuro y el administrador cuando se convierte en un guía que encamina los esfuerzos realizado por cada colaborador para unirlos y formar un solo, para dar cumplimiento a los objetivos de la institución. Para obtener el desarrollo institucional intervienen varios factores tales como:

A) Desempeño laboral

“El desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda las personas a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles” (Werther & Davis, 2000)

EL desempeño laboral se refiere a lo que hace el trabajador, tomando en cuenta sus aptitudes, habilidades y destrezas, en relación a las actividades encomendadas para su ejecución en un lapso de tiempo determinado; el compromiso, dedicación, responsabilidad con la institución serán bases fundamentales que determine el desempeño laboral.

Este aspecto esta conjuntamente vinculado a la satisfacción y el clima laboral que se lo presenta al colaborador en base a ello realizan sus actividades de manera concreta y rápida con el único fin de alcanzar las metas de la institución y personales, en la actualidad se lo toma muy en cuenta para poder medir el desenvolvimiento del colaborador en el puesto de trabajo afectando de manera directa al crecimiento de la institución.

B) Evaluación del desempeño

Recordemos que cualquier tipo de evaluación es de suma importancia en nuestra vida. Algunas veces evaluamos cómo nos desempeñamos frente a los compañeros, la familia y sacamos conclusiones que nos sirven para tratar de mejorar nuestras actitudes.

La evaluación del desempeño dentro de una organización nos da a conocer las falencias existentes en las diferentes actividades en el que se encuentra involucrado el colaborador nos a conocer que grado de eficiencia y eficacia presenta al momento de realizar las actividades y por ende nos permite presentar soluciones si el caso amerite, mediante la aplicación de programas a la espera de mejorar la calidad en su roles principales.

Es un control del colaborador para presentar programas de incentivos, asensos, es la detectar al mejor talento humano y recompensarlo por su dedicación, esfuerzo, esmero que presenta al momento de realizar sus actividades.

2.1.3.1. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales son metas establecidas por el dueño o asamblea general de socios durante el inicio de sus actividades. Las metas y objetivos pueden ser modificados o cambiados a medida que la empresa crece en el mercado y pueden medirse en términos de éxitos. Estos objetivos ayudan a la institución a seguir un proceso por ser una fuente de inspiración.

Un objetivo institucional es, en el mundo de la empresa, un resultado que se desea lograr en un periodo de tiempo determinado son los esfuerzos destinados por cada una de las persona que integran la institución para mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de la institución.

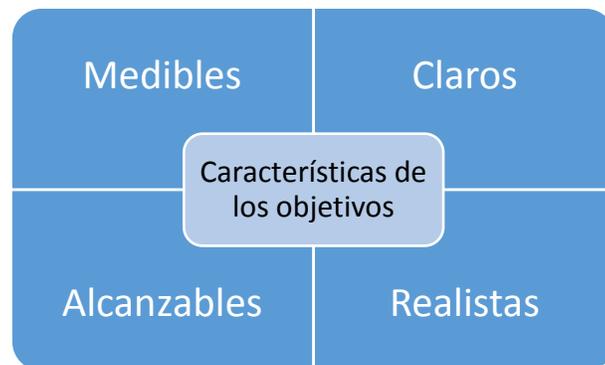
Funciones de un objetivo empresarial.- Para destacar la importancia de los objetivos institucionales, se pueden indicar algunas de sus funciones.

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación
- Revelan prioridades.
- Disminuyen la incertidumbre.

Las funciones de los objetivos institucionales o empresariales permiten realizar actividades diferentes pero con un solo dirección la misma centra todo sus esfuerzos para llegar a un fin que tiene en común buscar el bienestar mediante la aplicación de nuevas estrategias sin estimar los recursos necesarios para llegar a culminar con el requerimiento.

El objetivo institucional también ayuda a motivar a los trabajadores de la empresa, permitiéndoles conocer, clarificar e identificar los resultados que se esperan alcanzar. Del mismo modo, permiten dar a conocer a elementos externos de la empresa los propósitos e intenciones de la entidad para que no exista un entorno de negativismo ya que la incertidumbre es muy tenaz al momento de revelar cuáles son sus principales pero no importantes prioridades que tienes en su momento la institución.

Gráfico N°14 Características de los objetivos



Fuente:(desconocido, 2011)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Medibles.- Deben ser cuantitativos y estar unidos a un límite de tiempo.

Claros.- Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables.- Deben ser factibles, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.

Realistas.- Deben ser realistas y razonables, deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa.

A pesar de que existen distintos tipos de objetivos institucionales, de una forma general se pueden identificar una serie de características. Una de ellas es la claridad. Otras de las características es el realismo, es decir, los objetivos definidos deben ser alcanzables, aunque al mismo tiempo deberían ser capaces de generar un nivel de motivación suficiente. Además, los objetivos empresariales deben ser de alguna forma medibles en términos cuantitativos, para facilitar la función de evaluación y control.

Tipos de objetivos.- Existen diferentes tipos de objetivos en una organización, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a su naturaleza, jerarquía y alcance de tiempo.

“De acuerdo a su naturaleza; jerarquía y alcance de tiempo”(Inmaculada, 2014)

De acuerdo a su naturaleza:

- **Objetivos generales.-** También conocidos como propósito global y abarca el propósito general hacia donde desea llegar, como su nombre lo indica.
- **Objetivos específicos.-** Son objetivos determinantes que se desprende de los objetivos generales y ayudan al cumplimiento de la misma

De acuerdo a su jerarquía:

- **Objetivos estratégicos.-** También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta.
- **Objetivos tácticos.-** También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos.
- **Objetivos operacionales.-** Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área.

De acuerdo a su alcance de tiempo:

- **Objetivos de largo plazo.**-Se formulan para un periodo de cinco años y tres como mínimo.
- **Objetivos de mediano plazo.**- Se formulan para un periodo de uno a tres años.
- **Objetivos de corto plazo.**- Se formulan para un plazo no mayor de un año.

A) Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo entregado por parte del colaborador en la institución, esto permite la evaluación de la empresa por medio del cumplimiento de los objetivos, por medio del rendimiento, a más de esto nos a conocer otra información relevante como la información del personal, orientación a la formación, facilitación de integración en grupos de trabajo.

- Verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Rotación del personal.
- Detectar necesidades de capacitaciones.
- Mejorar las relaciones laborables.
- Establecer políticas.

B) Responsabilidades que se evalúan del desempeño

Autoevaluaciones.- En la actualidad es importa fomentar estos tipos de evaluaciones mediante este proceso podrá canalizar un nuevo enfoque en el colaborador de dar a conocer cales son su capacidades y falencias en torno al ambiente de trabajo que está ejecutando para que se concienticen y puedan buscar otras formas de nuevos conocimiento para poder contrarrestar las falencias que presentan en su ámbito de trabajo.

El Gerente.- El gerente tiene como uno de sus principales obligaciones la

evaluación del personal conjuntamente con el departamento de talento humano.

El equipo de trabajo.- El propio equipo de trabajo tiene asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus miembro involucrados, buscando medios que le permita el mejoramiento de sus cualidades.

2.1.3.1.1. OBJETIVOS MACRO Y MICRO

Objetivos macro también conocidos como objetivos generales, la meta a cual desea llegar, propósito global, el mismo permite resolver aspectos planteados. Es el fin a donde se quiere llegar es un todo en donde incorporan cuatro partes:

- Un verbo en forma infinitivo
- Un ¿Qué cosa?
- Un ¿Cómo?
- Un ¿para qué?

Refleja la esencia y la idea expresada en el título del proyecto, tiende a ser aclarado por objetivos más concretos, estos son los específicos. Su enunciación empieza siempre con un verbo infinitivo que muestra la acción a realizarse, como en todos los objetivos.

Objetivos micro conocido como específicos, llamados de esta manera debido a que permite a la ejecución del objetivo general por lo que surgen del mismo, son puntuales, concretos. Intentan explicar la forma en que se llevaran a cabo acciones concretas para la consecución final del objetivo general, cada objetivos específico debe estar diseñado para lograr un aspecto del general. Pueden manejarse con menos dificultad y son más fácilmente evaluables, de estos depende la realización de las actividades desde este punto nace la planificación de una serie de pasos que requieren.

Estos objetivos es muy común de verlos con mayor frecuencia en la vida

profesional, no existe ningún tipo de restricción para la utilización de estos objetivos ya que se los puede implantar en toda la vida cotidiana solo se debe de tener en cuenta que la estructuración es similar para cada cualquier ámbito en la que se va aplicarla solo se debe saber formular.

A) Para que evaluar el desempeño del personal

Los motivos para que la institución evaluara el desempeño laboral son:

- Suministra de información precisa y veraz par la toma de decisión del desarrollo, remuneración, planes de carrera.
- Da a conocer al colaborador sobre su situación actual con el puesto de trabajo permitiendo darles motivos de felicitación o alarmantes en donde deben de cambiar para mejorar.

Esta evaluación le permitirá poner en marchas políticas para la mejora de sus colaboradores entorno a sus puestos de trabajo siendo los principales autores para dar movilidad, vida a la institución.

B) Factores que se evalúan

Existen muchos factores para evaluar pero a veces los costos no justifican la inversión es por eso que solo se debe canalizar sus esfuerzos en factores importantes que le permita conocer resultados cuantificables.

- Calidad de trabajo
- Cantidad de trabajo
- Conocimiento de puesto
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Relaciones laborables

- Liderazgo
- Responsabilidades
- Puntualidad

Desde mi punto de vista crítico son lo más importantes para conocer información relevante entorno al colaborador.

2.1.3.1.2. OBJETIVOS SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO

Toda persona o institución pretende alcanzar una serie de objetivos. Los objetivos son una situación deseada que se intenta lograr, pero el lograr esos objetivos requiere de un tiempo y como el tiempo es cambiante es saber adaptar los mismos objetivos en otros tiempos con un panorama totalmente cambiado esto puede ser radical o una imagen mental que se pretende conseguir para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado, lo que implica son los sucesos que ocurrieron para logra dicho objetivo.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

“Clasificación de objetivos según el tiempo” (Hernandez, 2012)

Los objetivos a corto plazo.-Conocidos a corto plazo debido a que se debe la ejecución a un plazo de un año o menos. Estos períodos son formulados para cada colaborador de la organización y deben alcanzarse en menos de un año. A partir de estos se determina qué es lo que cada colaborador de la organización debería alcanzar en sus cargos correspondientes. Estos se establecen en base a los objetivos generales, para que exista una coherencia y sean eficientes.

Los objetivos a mediano plazo.-Se realizan en un lapso de tiempo de uno a cinco años y están formados por objetivos de corto plazo al sumar da como

resultado el objetivo final de mediano plazo. Mientras que los objetivos anteriores son formulados para la organización como un todo, estos se establecen para un determinado sector de la misma institución y así lograr el propósito de toda la entidad. Estos objetivos son establecidos a partir de los anteriores y suelen realizar especulaciones que no superen los tres años.

Los objetivos de largo plazo.-Se dan por la unión de los objetivos de corto y mediano plazo que cumplen el objetivo final de largo plazo. Se extiende más allá de los cinco años buscan especular qué pasará durante los próximos cinco años, en adelante es por esto que se centran más en esto que en los alcances inmediatos de una empresa. Por medio de estos se busca definir cuál será el futuro de la organización. Generalmente lo que buscan alcanzar es el crecimiento sostenido, consolidar el patrimonio, mejorar la tecnología, lograr una integración con la sociedad y los socios, mejorar y capacitar al personal y disminuir las deudas que se tengan.

A) Métodos de evaluación de desempeño

Existen un sin número de métodos para la evaluación del desempeño, por lo que no es una tarea fácil el evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de la intuición, es por ello que se lo realiza de dos importantes pasos:

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.- Es un medio que nos permite conocer información y datos sobre algo que ya ocurrió y que no se lo puede cambiar pero se puede utilizar la información para canalizar información y permite la creación de políticas para el mejoramiento de las deficiencias en el desempeño. Dentro de este método se presenta la siguiente clasificación:

- Escala graficas
- Elección forzada
- Investigación de campo

- Método de los incidentes críticos
- Listas de verificación

Métodos modernos de evaluación de desempeño.- Este método está relacionado totalmente a la auto evaluación, dirección de las personas al empuje del colaborador que introduzca en su pensamiento el desarrollo profesional, este método permite poseer un nuevo enfoque de la administración del desempeño en el cual participa el gerente y los colaboradores, este método tiene la siguiente clasificación:

- Evaluación participativa por objetivos (EPPO)
- Evaluación de 360°

2.1.3.2. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN

El cumplimiento de los objetivos será el primer indicador que nos muestre el camino para el desarrollo de la organización, este es el camino al éxito pero para ello existen pasos que son complementarios, por ello guardan estrecha relación con el desarrollo de una organización, al referirnos con desarrollo es un amplio tema a tratar ya que la organización en si engloba toda una serie de pasos para el desarrollo de sus actividades debe mirar todos sus horizontes, empezando por; talento humano, infraestructura, proceso, competencia, para resumir factores internos y externos.

Para desarrollar la organización es entenderla bien y la mejor manera de hacerlo es examinar: misión, valores, objetivos a largo y corto plazo, para alcanzar el éxito de la organización y guiar su crecimiento. Si la organización está comprometida con servir a la comunidad, más allá de ofrecer un producto o servicio, sus clientes y empleados se comprometerán con la organización. Buscar la ventaja competitiva de la competencia y centrarse en ofrecer un producto con calidad y un servicio

único será nuestra distinción en el ámbito que nos rodea, establecer relaciones con otras entidades que compartan la filosofía de la organización traerá ventajas positivas.

Rodearse de personas con talento y fomento en ellas la innovación solicitar sus opiniones para que actúe en función de lo que le sugieran. Definir los objetivos específicos para el crecimiento, no solo de toda la organización también de cada colaborador. Esta medida aumenta la responsabilidad en la gestión, motiva a los empleados a desarrollar sus habilidades y destaca los logros individuales. Establecer un cronograma habitual para examinar el progreso, tanto de los objetivos generales de la empresa como los de cada empleado, para asegurar de que todos mantengan la misma trayectoria. Además, recompensar los logros cuando se alcancen los objetivos.

Realizado todos estos puntos establecidos anteriormente se considera el desarrollo de la organización, como sinónimo de expansión, creando presencia por medio de publicidades y participaciones en actos sociales que se realizan en cada ámbito que se está moviendo, pero para ello se debe definir con claridad cuál es el objetivo que desea alcanzar esto permitirá ayudar a elaborar de mejor manera los productos que ofertan para seleccionar los medios más llamativos para realizar la publicidad.

Es por ello que los objetivos son primordiales para desarrollar cualquier actividad en todo ámbito de nuestra vida cotidiana, más aun si tratamos el de una organización solo se debe de seguir los pasos de manera sistemática y no cometer errores, pero si es el caso, afrontar de la mejor manera para dar soluciones inmediatas sin que afecten a nadie. Es por ello que se manifiesta que cuando se da el cumplimiento total de los objetivos se puede decir que se logra el desarrollo de la institución por que en los objetivos conseguidos deben de contener escritos los anhelos como la expansión, desarrollo de las persona,

utilidad para los accionista entre otras, y solo allí se podrá manifestar que se ha logrado cumplir con el desarrollo de la institución.

A) Administración de desempeño

La administración del desempeño le permite el monitoreo de las capacidades intelectuales, aptitudinales, de los colaboradores para la ejecución de las actividades encomendadas en el día a día para el desarrollo institucional, es importante porque es un proceso que se debe de llevar continuo para obtener una mejora continua.

B) Análisis del desempeño laboral de los colaboradores

El administrador debe de implementar este proceso como un mecanismo con el único fin de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de desempeño del colaborador con el único fin de que el colaborador este apto para cualquier adversidad que se lo puedes presentar en el puesto de trabajo e inmediatamente de solución.

UNIDAD IV

2.1.4. UNIDAD HIPOTÉTICA

2.2.4.1. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración recurso humano.- La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2008)

Análisis y descripción de puestos.- El análisis, descripción, clasificación y valoración de puestos, es una actividad relevante en el proceso de la Gestión Humana, debido a que contribuye a establecer políticas salariales, a través del análisis del puesto, clasificación del mismo y por último el valor del puesto en el mercado laboral.(Alles, 2006)

Adecuación persona-puesto.- El análisis de puesto es un procedimiento para determinar los deberes y la naturaleza de los puestos como de las competencias que deben poseer las personas que van a ocuparlos.(Alles, 2006)

Desarrollo de talento humano.- El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva es un tema relevante hoy, mañana y lo será siempre porque convivimos con la crisis económica y social, transformaciones de empresa, despidos, pero todas aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.(Alles, 2006)

Indicadores.-Instrumento que sirve para mostrar o indicar algo, Cuantificador,

entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos geográficos o sociales.(Conde & Sara, 2001)

Desarrollo institucional.- El desarrollo institucional es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. El desempeño en materia de productividad se asocia a la calidad de los vínculos entre agentes, mercados e instituciones. (Magariños, 2009)

2.1.4.2. HIPÓTESIS

La gestión del talento humano en la Cooperativa CACHA Ltda. Incide en el desarrollo institucional. Periodo julio 2014, julio 2015.

2.1.4.3. VARIABLES

2.1.4.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Desarrollo institucional de la Cooperativa CACHA Ltda.

2.1.4.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión del talento humano en la Cooperativa CACHA Ltda.

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Desarrollo institucional de la cooperativa CACHA Ltda.	Conjunto de metas o resultados que se pretende alcanzar en un periodo de tiempo determinado, por el personal que conforma la institución.	<p>Metas</p> <p>Período de tiempo</p> <p>Organización</p>	<p>Número de metas cumplidas</p> <p>Posicionamiento en el mercado</p> <p>Variación semestral del personal</p> <p>Porcentaje anual de alcance de objetivos</p> <p>Ventaja competitiva</p> <p>Desempeño económico</p>	<p>Encuestas: Cuestionarios</p> <p>Observación: Guías de observación</p> <p>Encuestas: Cuestionarios</p>

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. MÉTODO

Método Inductivo

La presente investigación, relacionada con el problema de gestión de talento humano en la cooperativa Cacha Ltda., se realizara utilizando el método hipotético deductivo.

En su libro metodología de investigación científica y tecnología indica que: “el método hipotético deductivo es el camino más lógico para buscar solución a los problemas, que consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones a los problemas planteados y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas”.(Sánchez, 2011).

Entonces el método hipotético deductivo es el conjunto de pasos que se seguirá para analizar el problema en mención y proponer una posible solución mediante el diseño de un modelo de gestión de talento humano.

El método hipotético deductivo tiene varios pasos esenciales:

Observación

En esta fase se va relevando el problema, mediante la observación de las actividades y procedimientos en este caso la gestión de talento humano.

Se reconoce el origen o las razones por la que se está dando el problema, registrando una serie de hechos significativos, se aplicaran indicadores que

facilitaran la medición y cuantificación del problema.

Formulación de la Hipótesis

En este caso determinar la incidencia de la gestión de talento humano con respecto al desarrollo institucional.

Comprobación de la Hipótesis

Al formular la hipótesis el siguiente paso es la verificación, se realizara el estudio de las variables y los iniciadores. El mismo que permitirá documentar la veracidad del problema.

Conclusiones.- Al culminar el trabajo investigativo se establece si se ha logrado dar posibles soluciones al problema planteado determinando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Exploratoria.- debido a que permitirá di lucir el problema, analizando el contexto y en entorno donde se desarrolla, logrando conocer el fondo de la misma.

Descriptiva.- ayudará a describir el problema, las razones y las posibles consecuencias si el mismo persiste partiendo de paradigma critico-positivo que tome el investigador.

Explicativa.- se examinará y analizará loa diferentes documentos, archivos magnéticos e información de la empresa entre otras. Se enfoca en el análisis de los diferentes criterios y comportamientos de las personas que se encuentren relacionadas directamente e indirectamente con la gestión de talento humano de la cooperativa Cacha Ltda.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ha diseñado como trabajo de campo y documental.

De campo.-Se refiere al lugar donde se realizará la investigación, acudiendo hasta el lugar mismo donde los hechos suceden, en este estudio la cooperativa Cacha Ltda.

Documental.- Requerimiento de documentos relacionas a la gestión de talento humano, que permita la verificación y análisis de la eficacia y eficiencia de los diferentes objetivos procedimientos y actividades de la cooperativa Cacha Ltda.

Amas de esto se considera documental debido a que se analiza una serie de libros y documentos físicos y magnéticos que respalde las bases científica y bibliográfica de esta investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

En el presente trabajo investigativo, la población total a considerar se establece en base a los trabajadores de la cooperativa.

Tabla N° 2 Población de la investigación

Población	numero	porcentaje
Talento humano	18	100%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa CACHA Ltda.

Autor: José Miguel Cando Tiñe

3.4.2. MUESTRA

En vista de que la población involucrada en la presente investigación no es extensa, se procedió a trabajar con todo el universo, razón por lo cual no fue necesario obtener una muestra.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. TÉCNICAS

Observación.- Se observarán documentos que provean información referente de la gestión del talento en la organización.

Encuesta.- Se aplicará para conocer criterios y comportamiento de los trabajadores de la cooperativa.

3.5.2. INSTRUMENTOS

Guía de Observación

Cuestionario

3.6. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.6.1. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.

Para el análisis de los datos e información obtenida se utilizará una serie de herramientas, entre las cuales se podrán destacar cuadros y graficas estadísticas, cabe señalar que dicha observación será obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos, antes mencionados.

**3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA
INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS ENCUESTAS
APLICADAS DE MANERA DIRECTA A LOS
TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA CACHA
LTDA.**

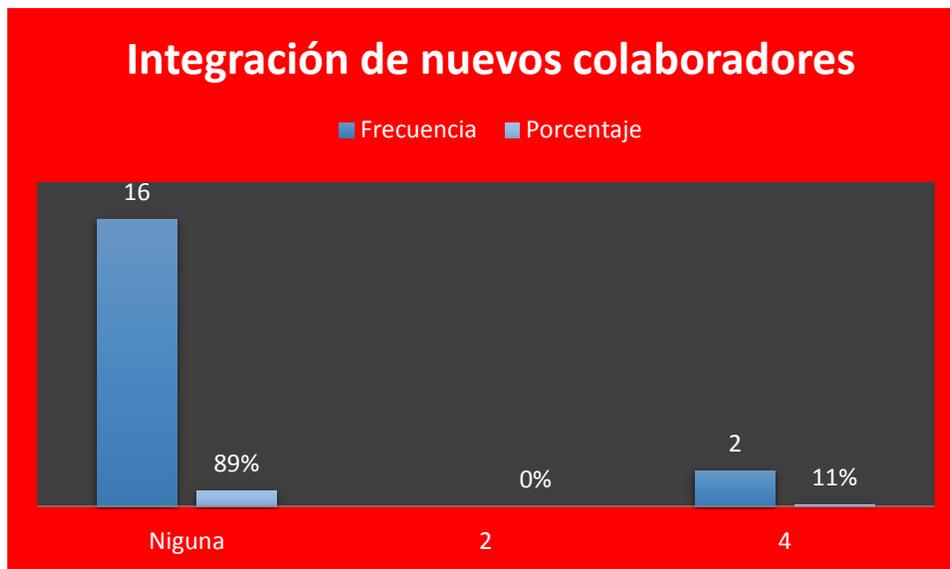
Pregunta 1.- En el periodo julio 2014- julio 2015 cuantos nuevos colaboradores han integrado a la Cooperativa CACHA Ltda.

Tabla N° 3 Integración de nuevos colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	16	89%
2		0%
4	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°15 Integración de nuevos colaboradores



Fuente: Tabla n°3
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, 16 personas que corresponde al 89% supieron manifestar que ningún nuevo colaborador ha integrado a la institución en el periodo que hemos puesto de manifiesto y solo 2 personas que corresponde al 11% dicen que ha integrado nuevos colaboradores, dando una perspectiva de que no existe comunicación de los diferentes departamentos.

Pregunta 2.- La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.

Tabla N° 4 La Cooperativa le motiva.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	17%
Solo a veces	13	72%
Nunca	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°16 La Cooperativa le motiva.



Fuente: Tabla n°4

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 17% manifiestan que siempre lo motiva, el 72% señalan que solo a veces teniendo un gran número de personal sin motivación es razón que desempeña su labor sin aspiraciones a nada realizando solo por cumplir con su tarea, el 11% señalan que nunca lo motivan, la motivación es un eje primordial para contar con personal con ganas de triunfo.

Pregunta 3.- Considera a la administración.

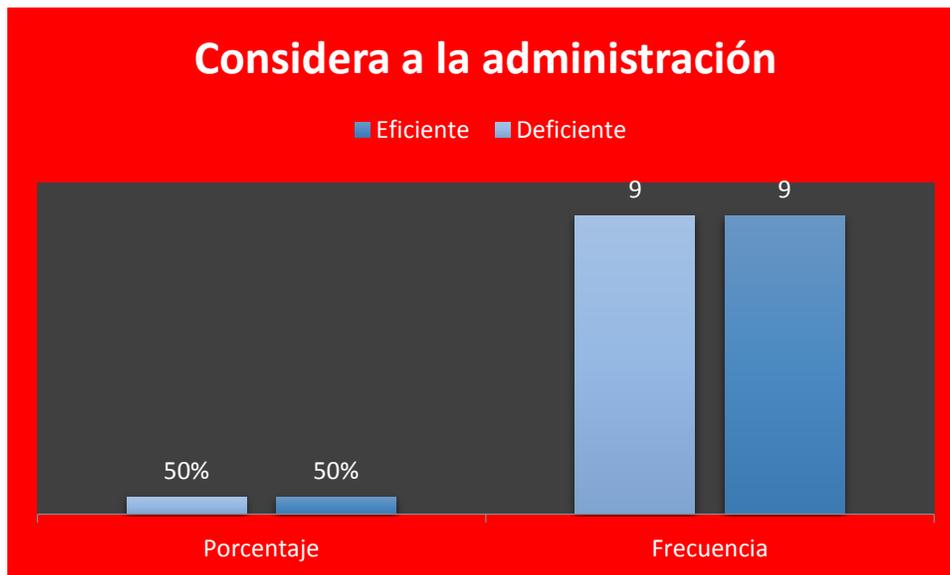
Tabla N° 5 Considera a la administración.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	9	50%
Deficiente	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°17 Considera a la administración



Fuente: Tabla n°5

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, tenemos un promedio de equidad, dando como resultado de que el 50% manifiestan a la administración eficiente, y el 50% señala deficiente, existiendo discrepancia entre todos los colaboradores, cuando consideran a la administración, pero lo que se recomienda es que debe de existir una administración eficiente al 100% para llegar a cumplir las metas de la institución.

Pregunta 4.- La Cooperativa CACHA Ltda. De cuantos departamentos está constituida.

Tabla N° 6 Cuantos departamentos existen.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
4	8	44%
6	9	50%
Otra	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°18 Cuantos departamentos existen.



Fuente: Tabla n°6
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 50% señalan que existen 6 departamentos, el 44% señala que existen 4 departamentos, el 6% no conocen el número exacto de departamentos, dando una visión de la falta de comunicación cuando un nuevo colaborador forma parte de la institución, eso es evidente en todo el personal que labora ya que ninguno conoce el número exacto de departamentos.

Pregunta 5.- Indique el número de colaboradores por departamentos.

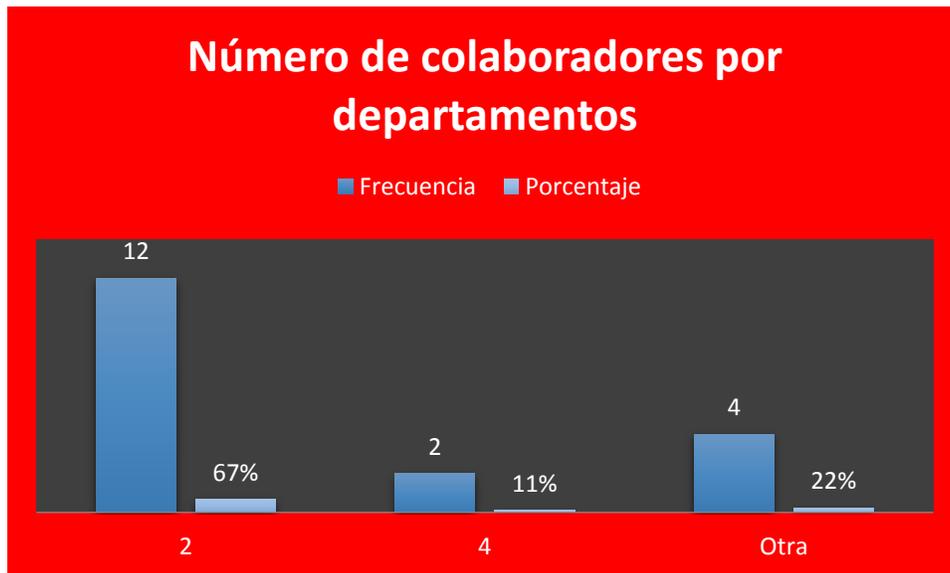
Tabla N° 7 Número de colaboradores por departamentos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
2	12	67%
4	2	11%
Otra	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Gráfico N°19 Número de colaboradores por departamentos.



Fuente: Tabla n°7

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 67% señalan que existen dos personas laborando en cada departamento, el 22% señala que existe una persona, y el 11% consideran que existen cuatro personas, cada departamento es distinto por lo que requieren de diferente número de personas para su funcionamiento, teniendo un número mayor de personas en el departamento de finanzas, y un número mínimo en el departamento de marketing.

Pregunta 6.- Ha asistido acapacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.

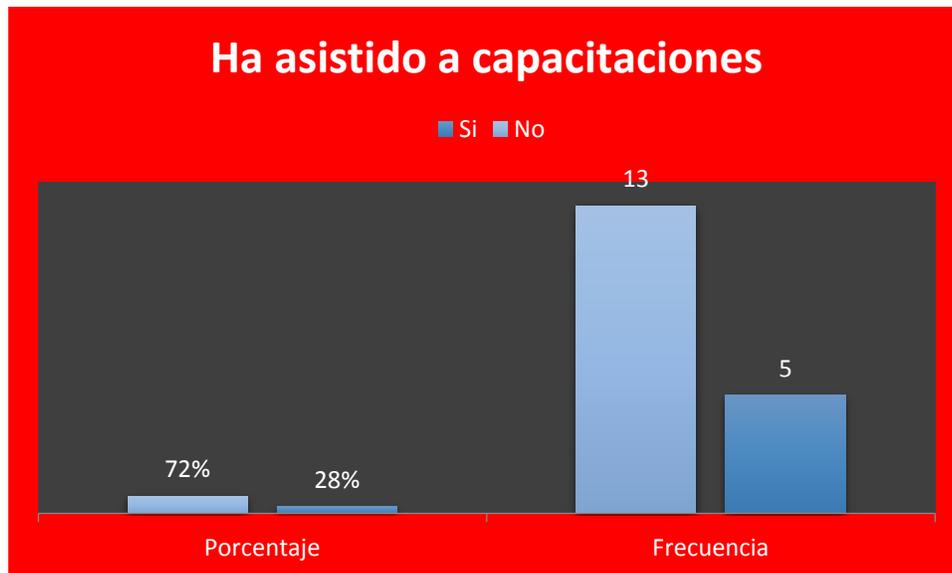
Tabla N° 8 Ha asistido a capacitaciones.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°20 Ha asistido a capacitaciones.



Fuente: Tabla n°8

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 72% señalan que si han asistido acapacitaciones, siendo uno de los factores más importante en la actualidad para el desarrollo de la institución debe de realizarse de forma constante debido a los cambios que se presentan a diario por lo que el personal debe de estar preparado para los desafíos y el 28% manifiestan que no han asistido a capacitaciones, nos a conocer de que existen prioridad al momento de capacitaciones.

Pregunta 7.- Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.

Tabla N° 9 El perfil profesional es compatible con el cargo.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Compatible	6	33%
Poco Compatible	11	61%
Nada Compatible	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Gráfico N°21 El perfil profesional es compatible con el cargo.



Fuente: Tabla n°9
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 61% señalan que no existe compatibilidad con el puesto en donde se encuentran laborando, el 33% consideran la compatibilidad con el puesto y el 6% señalan que no existe nada de compatibilidad, dando una perspectiva de la existencia de inconformidad con el cargo que desempeñan el personal de la institución.

Pregunta 8.-En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.

Tabla N° 10 Posicionamiento en el mercado.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	9	50%
Regular	8	44%
Malo	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Gráfico N°22 Posicionamiento en el mercado.



Fuente: Tabla n°10
Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, 50% señalaron el posicionamiento de la institución es buena, el 44% manifestaron que es regular y solo 6% señalaron que el posicionamiento en el mercado es malo, la institución posee una buena aceptación por parte de los usuarios que requieren de sus servicios gracias a su ubicación, se encuentra situada en un lugar muy popular de la provincia.

Pregunta9.- Los objetivos institucionales son alcanzables y se encuentran acorde a la realidad del cantón.

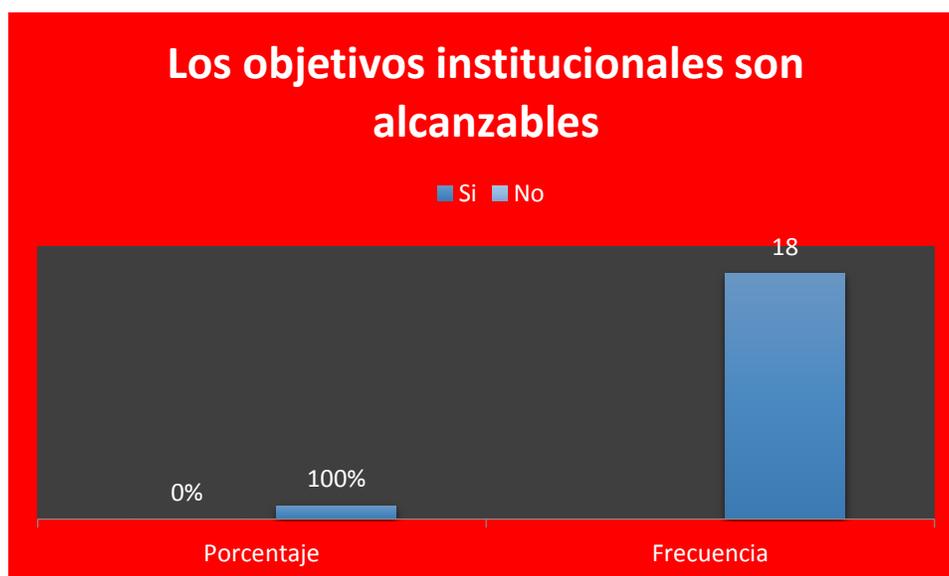
Tabla N° 11 Los objetivos institucionales son alcanzables.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No		0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Gráfico N°23 Los objetivos institucionales son alcanzables.



Fuente: Tabla n°11

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 100% señalaron que los objetivos son alcanzables por ello encajan al lugar en donde se encuentra situada la institución, siendo requisitos importante, los objetivos deben ir junto con el ambiente en el que se desenvuelve de nada servirá de que se enfoque a otra realidad que no sea del cantón.

Pregunta 10.- Considera que si los colaboradores conocieran la filosofía institucional, se lograra obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia.

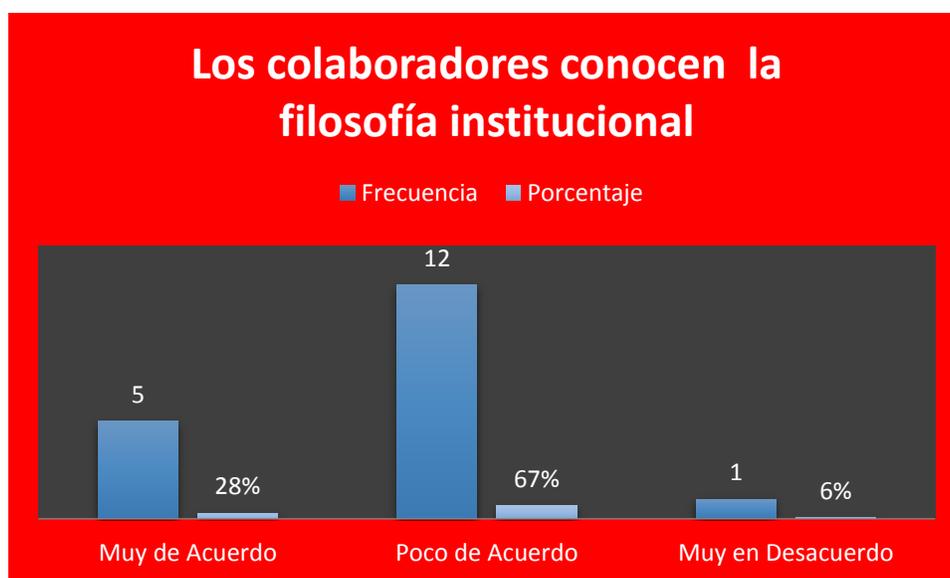
Tabla N° 12 Los colaboradores conocen la filosofía institucional.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	5	28%
Poco de Acuerdo	12	67%
Muy en Desacuerdo	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°24 Los colaboradores conocen la filosofía institucional.



Fuente: Tabla n°12

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, el 28% señalan que están muy de acuerdo si conocieran la filosofía institucional alcanzaría ventaja competitiva, 67% consideran que están poco de acuerdo y el 6% muy en desacuerdo, siendo uno de los factores importantes para conocer la institución y saber cuál es su objetivo principal.

Pregunta 11.- Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.

Tabla N° 13 Los colaboradores cuentan con preparación técnica.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy de Acuerdo	10	56%
Poco de Acuerdo	7	39%
Muy en Desacuerdo	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Gráfico N°25 Los colaboradores cuentan con preparación técnica.



Fuente: Tabla n°13

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Análisis e Interpretación:

De los 18 encuestados, 56% señalan que cuentan con preparación técnica para desempeñar sus funciones, 39% consideran poco de acuerdo y 6% están muy en desacuerdo, para realizar las actividades es importante contar con preparación técnica mismas que fomentara el desempeño laboral.

3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La gestión del talento humano en la Cooperativa CACHA Ltda. Incide en el desarrollo institucional. Periodo julio 2014, julio 2015.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En base a los colaboradores que integran la Cooperativa “CACHA” la población involucrada no es extensa, se trabajó con todo el universo, misma que fue de 18 personas.

Con la información que se ha podido obtener, en base a la aplicación de encuestas misma que permitió la tabulación e interpretación de los resultados, se puede construir la siguiente matriz.

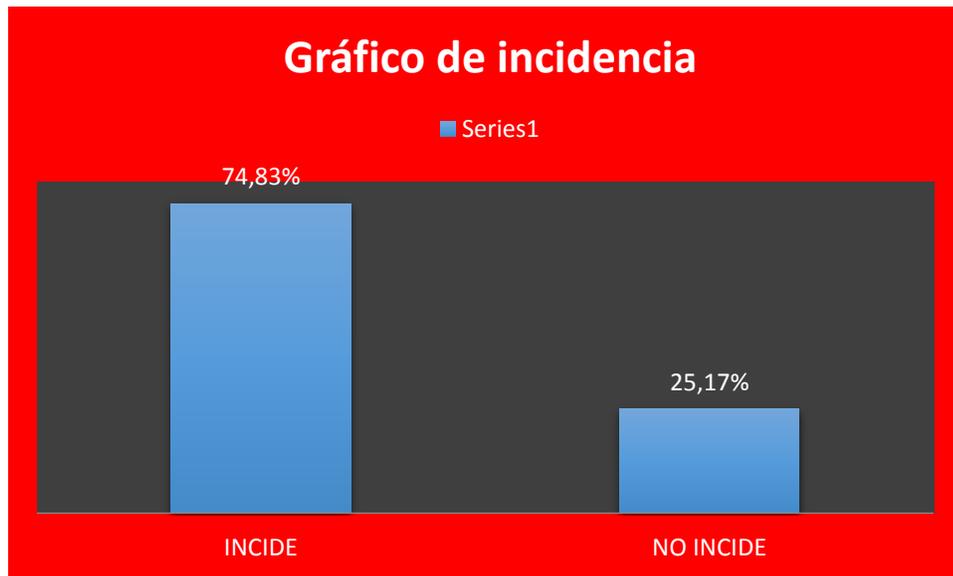
Tabla N° 14 MATRIZ DE INCIDENCIA

PREGUNTAS	INCIDE	NO INCIDE
1.- La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.	89%	11%
2.- Consideración a la administración.	50%	50%
3.- Ha asistido a capacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.	28%	72%
4.- Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.	94%	6%
5.- En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.	94%	6%
6.- Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.	94%	6%
Promedio	74,83%	25,17%

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Grafico N°26 Grafico de incidencia



Fuente: Tabla n°14

Autor: José Miguel Cando Tiñe

ANÁLISIS EXPLICATIVO

Los datos procesados a través de la aplicación de encuestas permiten señalar que: La gestión del talento humano en la Cooperativa CACHA Ltda. Incide ampliamente en el desarrollo institucional con un porcentaje del 74,83% en contra de un 25,17%, Por tal motivo la hipótesis planteada en el proceso investigativo **SE ACEPTA**

Modelo lógico:

Ho: La Gestión Del Talento Humano No Incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa Cacha Ltda. Periodo Julio 2014, Julio 2015.

H1: La Gestión Del Talento Humano Incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa Cacha Ltda. Periodo Julio 2014, Julio 2015.

Modelo matemático:

Ho: $X^2_{\text{calc}} = X^2_{\text{tabla}}$

H1: $X^2_{\text{calc}} > X^2_{\text{tabla}}$

Modelo estadístico:

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

Simbología:

Σ =sumatoria total

O=frecuencia esperada

E=frecuencia esperada

Para realizar la matriz de tabulación se tomó en cuenta seis preguntas más sobresalientes del cuestionario aplicados a los colaboradores.

PREGUNTAS SELECCIONADAS	
CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES	
pregunta 1	La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.
pregunta 2	Consideración a la administración.
pregunta 3	Ha asistido a capacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.
pregunta 4	Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.
pregunta 5	En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.
pregunta 6	Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.

Tabla N° 15 FRECUENCIA OBSERVADA

	incide	no incide	total
1.- La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.	16	2	18
2.- Consideración a la administración.	9	9	18
3.- Ha asistido a capacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.	5	13	18
4.- Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.	17	1	18
5.- En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.	17	1	18
6.- Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.	17	1	18
Total	81	27	108

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Tabla N°16 FRECUENCIA ESPERADA

	incide	no incide
1.- La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.	13,5	4,5
2.- Consideración a la administración.	13,5	4,5
3.- Ha asistido a capacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.	13,5	4,5
4.- Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.	13,5	4,5
5.- En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.	13,5	4,5
6.- Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.	13,5	4,5

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Calculo de grado de libertad

GL	(F-1)	(C-1)
GL	(6-1)	(2-1)
GL	5	1
GL	5	

El valor tabulado de X^2 tabla con 11.70 grados de libertad y con un nivel de significación de 0,05 es de 10,80 que indica que existe una probabilidad del 95% de que la hipótesis alternativa sea verdadera.

Tabla N° 17CUADRO CALCULADO

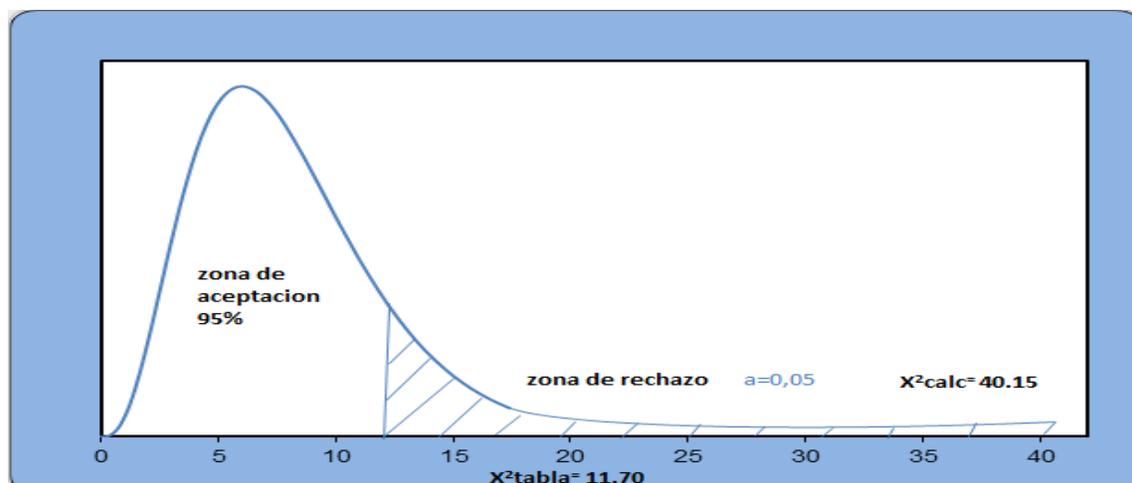
		O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E)2/E
1.- La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.	INCIDE	16	13,5	2,5	6,25	0,46
	NO INCIDE	2	4,5	-2,5	6,25	1,39
2.- Consideración a la administración.	INCIDE	9	13,5	-4,5	20,25	1,50
	NO INCIDE	9	4,5	4,5	20,25	4,50
3.- Ha asistido a capacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.	INCIDE	5	13,5	-8,5	72,25	5,35
	NO INCIDE	13	4,5	8,5	72,25	16,06
4.- Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.	INCIDE	17	13,5	3,5	12,25	0,91
	NO INCIDE	1	4,5	-3,5	12,25	2,72
5.- En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.	INCIDE	17	13,5	3,5	12,25	0,91
	NO INCIDE	1	4,5	-3,5	12,25	2,72
6.- Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.	INCIDE	17	13,5	3,5	12,25	0,91
	NO INCIDE	1	4,5	-3,5	12,25	2,72
X²calc						40,15

Fuente: Encuestas

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Verificación

Como $X^2_{calc} = 40.15$ es mayor que el $X^2_{tabla} = 11.70$ entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) es decir: La Gestión del Talento Humano **INCIDE** en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa Cacha Ltda. Periodo Julio 2014, Julio 2015., como se muestra en el gráfico.



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La Cooperativa CACHA Ltda. no cuenta con un manual de procedimientos para asignar un cargo se da preferencia a los familiares sin importar la capacidad y experiencia, porque no existe la recopilación, organización y la evaluación de la información con respecto al cargo.
- No existe parámetros que permitan la incorporación de nuevas personas a la institución, es la razón que no define el perfil requerido, existen departamentos en el cual se encuentran personas que no cumplen los requerimientos del cargo a su vez no garantizan un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones.
- En la institución no existe un aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, planes de acción que contribuyan a dar el cumplimiento de los objetivos, cuentan con personal muy poco comprometido con la institución es la razón que el desarrollo institucional se ha podido evidenciar muy poco en todo su ámbito.
- El modelo de gestión de talento humano para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa CACHA Ltda. Es de gran importancia permite al administrador poseer un esquema de referencia para la administración de la institución, es un modelo que le permite desarrollar sus políticas y acciones mismas le ayudaran a alcanzar sus objetivos.

4.2. RECOMENDACIONES

- Debe implementar un manual en el que se encuentre redactado los procedimientos que se debe seguir para asignar un cargo, este manual le ayudara a reflejar cuales son las responsabilidades y obligaciones que el cargo requiere. Además permitirá conocer que conocimientos, habilidad, destrezas, debe poseer el nuevo integrante para la ejecución de las actividades.
- Es aconsejable que se diseñe un manual de análisis y descripción de puestos institucionales que describa las funciones esenciales a nivel de cada puesto de trabajo, la misma le proporcione información de todas las funciones, requisitos, responsabilidades, que el puesto exige para que pueda desempeñar adecuadamente.
- Se recomienda diseñar un plan de comunicación para todas las personas que conforman la institución sin importar el nivel de los puestos en el que se encuentren, el administrador debe mantener canales abiertos de comunicaciones para dar a conocer toda actividad relacionada a los planes, objetivos, acciones a realizar en beneficio del personal y la institución, solo así se podrá lograr el desarrollo institucional.
- Aplicar el modelo propuesto, con la finalidad de contar con una guía al momento de incorporar a nuevas personas a la institución por consiguiente le permitirá agilizar los trámites y contar con personas aptas y preparadas de acuerdo con el puesto de trabajo que requiera.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.- DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA CACHA LTDA.

5.1. ANTECEDENTES

La institución se ha venido manteniendo en un ámbito tradicional es por ello que los procesos presentan grandes falencias al momento de realizar las actividades, ha podido sobresalir gracias a su ubicación ya que se encuentra en un lugar muy concurrido y conocido por la sociedad del cantón Riobamba otro de los factores que le ayudan a sobresalir son los pagos de servicios básicos. Lo negativo están en los productos primarios existen grandes problemas al momento de ubicar el dinero en los clientes existen grandes tasas de morosidad, juicios pendientes, hasta llegar al punto de embargar cuando realizan eso no pueden cubrir el monto entregado con lo embargado acreando grandes problemas a la persona quien se encarga de entregar estos montos de dineros.

Realizado el análisis de los datos obtenidos a través de diferentes técnicas de investigación, se pudo determinar la existencia de falencias y conflictos que requieren ser tratados en torno al personal quienes integran la institución para mejorar el desarrollo institucional.

5.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo aporta al departamento administrativo de la cooperativa Cacha Ltda. Al ser un referente muy fuerte de donde parte todas las iniciativas, siendo el inicio de las operaciones, por lo que propongo un modelo que sirva como guía sin la necesidad de realizar empíricamente la acogida de nuevos

colaboradores como hasta la actualidad se lo ha venido realizando, trayendo consigo un sin número de beneficios uno de ellos que si requiere ser nombrado, contar con personal capaz e idóneo en el puesto de trabajo para que no exista personal equivocado en el puesto de trabajo.

Además permitirá al administrador tomar decisiones rápidas y oportunas, ya que se encuentra al mando de la institución y cada decisión que toma traerá una respuesta, el desarrollo institucional se da en diferentes ámbitos pero da inicio en el personal, siendo los actores principales, son los que deciden si sucede o no, de allí se desprende muchos otros aspectos como el reconocimiento de la institución, una institución sólida, la aceptación de la institución por la sociedad, en entre otras.

5.3. OBJETIVOS

5.3.1. GENERAL

Diseñar procesos para la gestión y desarrolló del talento humano de la Cooperativa CACHA Ltda.

5.3.2. ESPECÍFICOS

- Contar con integrantes competentes en el ejercicio de las funciones propias de la Cooperativa, mediante la definición de políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- Facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de las y los integrantes, requeridas para el desarrollo de los propósitos institucionales.

5.4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE CACHA LTDA.

El personal no se identifica con la cultura organizacional de la institución uno de los factores para que se presente este escenario es el poco tiempo que brinda la institución para adaptarse, se ha podido conocer en casos particulares que muchas de las personas han optado por abandonar sus puestos de trabajo al darse cuenta que no le ofrecen ningún tipo de garantía en cuanto al crecimiento de cada uno en el ámbito profesional por ello y otros aspectos se manifiesta de que no existe una buena gestión de talento humano.

El talento humano de la institución posee estudios secundarios, cabe aclarar que no es una barrera que impida ser ejecutivos, pero allí es donde juega un rol importante quien se encuentra al mando del barco, se debe implementar mecanismos que le proporcione al personal alternativas para seguir con sus estudios y llegar a culminar de esa manera obtener conocimientos más certeros acerca de lo implica estar en dichos puestos antes mencionados.

Existe departamento de talento humano pero lo más sorprendente es que ninguna persona está ocupando ese cargo, eso deja a la imaginación dos perspectiva uno no existe alguna persona idónea que ocupe ese cargo y dos será que la institución no cuenta con presupuesto para contratar a otra persona para dicho cargo. Por tal motivo todo el peso de gestión de talento humano recae en el administrador siendo el único que cuenta con estudios superiores, otro de los factores que se debe de recalcar los colaboradores poseen una fina particularidad de que todos los que laboran en la institución tienen parentesco familiar.

Para la contratación de un nuevo colaborador no cuentan con una descripción del tipo de persona que requieren o que están buscando no cuenta con personal calificado para ocupar las vacantes que se abren en su respectivo momento. Para las instituciones es de suma importancia contar con personal calificado con habilidades y destrezas comprometidas, contribuyan alcanzar los objetivos plantados mediante eso se podrá llegar al desarrollo de la institución en todo ámbito.

5.5. MODELO DE GESTIÓN PROPUESTA

Grafico N°27 Modelo de gestión propuesta



Fuente: propia

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Modelo de gestión son marcos que integran diversas actividades entorno al talento humano, todas acciones de la institución está basada en resultados generales razón por la cual está conformado por cuatro criterios restante que conforma el modelo de gestión.

5.6. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El departamento de talento humano se define(Wayne, 2005, pág. 4)“es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

Muchas veces hemos ingresado a diferentes instituciones y hemos observado un letrero que dice departamento de talento humano muchos nos hemos preguntado de que se trata, talento humano o recurso humano como se lo conocía años atrás, es una oficina cuyo principal tarea es administrar como recursos a un grupo de personas que constituyen el espíritu de la institución, los mismos se encargan de ejecutar tareas que le sirven para el funcionamiento normal de la institución y por ende le ayuda al desarrollo de la institución a través de la culminación de objetivos institucionales.

Debido a la importancia que tiene el talento humano muchas de las instituciones opta por la creación de un departamento, esto permite una correcta forma de administrar al recurso humano guiar para que cumplan con sus actividades y darles apoyo en todo momento sin importar la situación en la que se encuentren atravesando, fomenta el compañerismo entre todas las personas integrantes, presenta un clima laboral adecuado a las necesidades de cada uno de los colaboradores entre otras aspectos en resumen su función primordial es la gestión y administración del talento humano de la institución.

5.7. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El objetivo general del departamento de talento humano es el mejoramiento del desempeño y aportaciones que realizan cada uno de los colaboradores a la institución basándose en una actividad ética y socialmente responsable, Las áreas del talento humano son muchas más que una incorporación del nuevo personal por lo que posee objetivos específicos.

Grafico N°28 Objetivos departamento de talento humano



Fuente:(Torres, Morales, & Pérez, 2011)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Objetivos sociales.-El departamento de talento humano se basa en principios éticos y socialmente responsables con la sociedad. No se debe perder la trayectoria de su relación con la sociedad ya que allá van a ofertar su productos, otra de las responsabilidades es la de brindar fuentes de empleos a la sociedad, donde una persona pueda desarrollar y contribuir al desarrollo de la institución.

Objetivos corporativos.-El administrador de talento humano debe tener en cuenta que no es el fin sino solo es el medio para realizar actividades que ayuden a cumplir con los objetivos de la institución. El departamento de talento humano existe para servir a la institución alimentando y dirigiendo al personal que apoye para el cumplimiento de los objetivos buscando el desarrollo institucional.

Objetivos funcionales.-Mantener el apoyo del talento humano proporcionado con las necesidades de la institución evitando falencias para no contar con demasiado personal o que no cubran las necesidades que requiera recurriendo al despido del talento humano.

Objetivos personales.- El departamento de talento humano no es una fuerza demasíadamente poderosa para que cada individuo que conforma la institución logre sus objetivos personales. Para mantener, retener, motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de los integrantes. De no ser así se empezara a perder o en el peor de los casos empezaran a reducir su nivel de despeño.

5.8. RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El departamento de talento humano es el responsable de la gestión de talento humano de la institución el cual se integra por un conjunto de personas. Seleccionar y formar parte de la institución, proporcionar implementos de trabajo necesarios para que puedan llevar a cabo con la función que se ha encomendado.

Grafico N°29Responsabilidades del talento humano



Fuente:(victor, 2012)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Organización y planificación del personal.- Fundamenta su actividad en planificar de acuerdo con la estructura de la institución, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades.

Reclutamiento.- Conjunto de procedimientos que se encarga de atraer nuevas personas para forma parte de la institución.

Selección.-En este punto es determinante, uno de los factores quien decidirá el éxito de una institución es la correcta elección del personal, se recomienda realizar un análisis completo de todo candidato para lo cual pasar por una serie de pruebas.

Planes de carrera y promoción profesional.- El desarrollo del personal se puede darse a través de planes de carrera; programas en las cuales las personas puedan adquirir experiencia para luego aplicar en favor de la institución.

Formación.- La formación del personal permite a los colaboradores puedan adaptarse a los constantes cambios que se encuentra la institución en torno a la sociedad sumados a estos los avances tecnológico.

Evaluación del desempeño y control.- El departamento de talento humano debe de controlar el ausentismo, las horas extras de trabajo, las horas de entradas, la hora de almuerzo, las relaciones laborables.

Clima y satisfacción laboral.- Ofrecer un adecuado clima laboral para que exista una satisfacción laboral de todos los miembros que conforman la institución.

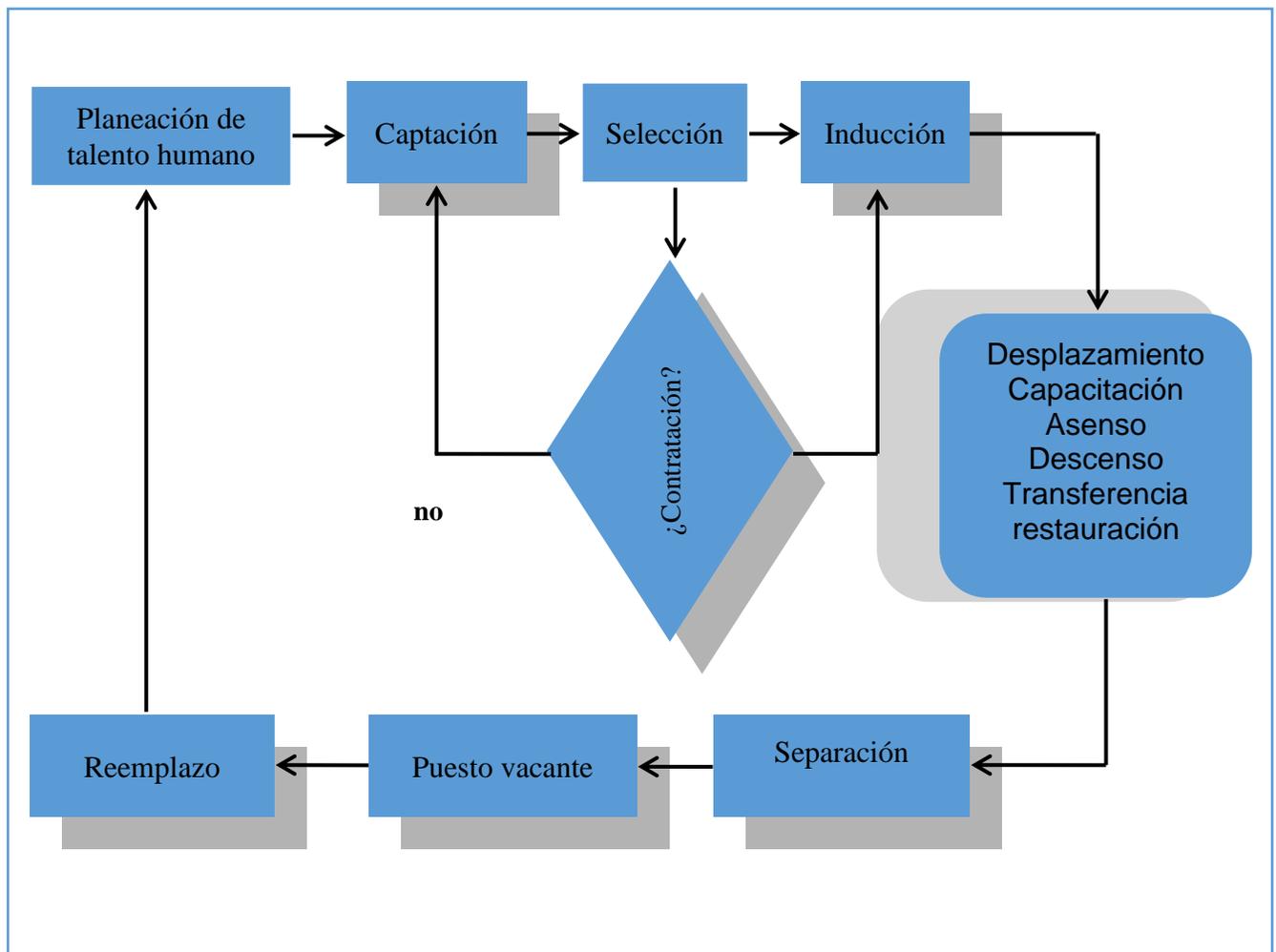
Administración del personal.- Asegurar que la institución aplique y cumpla con el reglamento que se encuentra vigente, obligaciones tributarias y sociales en relación con los trabajadores.

Relaciones laborales.- Promover la comunicación entre la institución y sus colaboradores, utilizando a los interlocutores, mismo que son representantes sindicales.

Prevención de riesgos laborales.- Crear políticas que minimicen los riesgos laborales a las que se encuentran expuestos los colaboradores para que no afecte la salud de las personas que trabajan en la institución.

5.9. MAPA DE PROCESOS PROPUESTA

Grafico N°30 Mapa de proceso

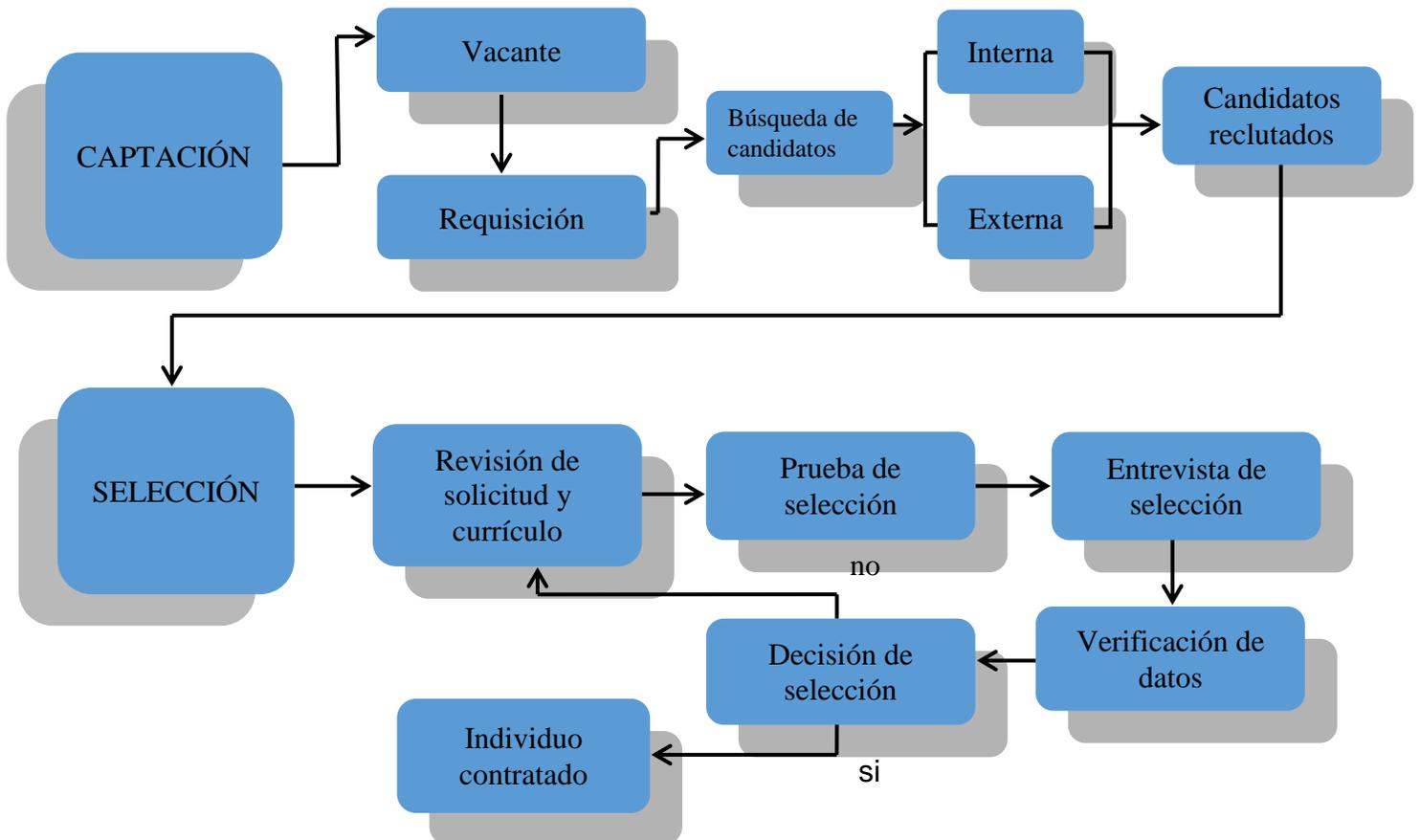


Fuente:(Lopez, 2011)

Autor: José Miguel Cando Tiñe

5.10. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PROPUESTA

Grafico N°31 Modelo de gestión de talento humano



Fuente:propia

Autor: José Miguel Cando Tiñe

5.11. PROCESO DE CAPTACIÓN (RECLUTAMIENTO)

El reclutamiento es el surgimiento de la vacante. Cuando un colaborador decide dejar las filas de la institución o decida renunciar, cada departamento que presente estas vacantes deberá de llenar un formulario en el cual pida una requisición misma deberá de ser entregado al departamento del talento humano. Posteriormente el departamento realiza un estudio, si observa la necesidad de contratar un nuevo integrante inicio con el proceso.

A) RECLUTAMIENTO INTERNO

Captación de un nuevo candidato para ocupar una plaza de trabajo que se encuentra en vacante pero algo que se debe de considerar solo se buscar al nuevo integrante para dicha vacante a un colaborador de la misma institución, trae consigo grandes implicaciones entre ellas son: transferencias del personal, asenso del personal, planes de profesionalismo entre otras.

B) RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo se da cuando existe una vacante y no existe personal dentro de la empresa que pueda ocupar ese cargo por lo que se da una oportunidad a las personas que no tengan ningún tipo de relaciones con la institución.

En el reclutamiento existen diferente fase entre ellas tenemos los siguientes:

C) ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

Es el campo que se debe de recorrer para obtener un nuevo colaborador quien se llene las expectativas de las institución.

D) CANALES DE RECLUTAMIENTO

Los canales son los métodos para identificar a los nuevos aspirantes los canales más usuales son los que se presentan en diarios de mayor circulación de la ciudad, oficinas de empleo, el contacto con las amistades.

E) FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Se presenta información comparable de los candidatos al cargo que se encuentra vacante, mediante esto se podrá analizar y sacar conclusiones objetivos.

Tabla N° 18 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO	
OBJETIVO	Atraer e identificar potenciales candidatos que cumplan con las expectativas que presenta la vacante para ocupar cargo dentro de la institución.
POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO	
<p>Para mejorar la efectividad del procedimiento de reclutamiento es pertinente aportar medidas que permitan asegurar la objetividad, transparencia, la no discriminación e igualdad de condiciones, a través de las siguientes guías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los concursos deben contar con el menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público. ➤ Los concursos internos tienen una duración de 5 días hábiles. ➤ Los llamados a concursos no deben contener sesgos de ningún tipo, emplear lenguaje discriminatorio, requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo o basarse en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo. ➤ El Departamento de Talento Humano recibe las hojas de vida, por correspondencia externa e interna o correo electrónico, con su respectiva evidencia. ➤ El departamento solicitante tiene un rol activo en el procedimiento de selección de los candidatos, por lo cual, trabajará conjuntamente con el Departamento de Talento Humano. ➤ En caso de cargos vacantes de reemplazo o suplencias para los cuales ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y además se cuente con informes de desempeño que revaliden si idoneidad para el cargo, se puede prescindir el desarrollo de un nuevo procedimiento de selección. ➤ En caso de no seleccionar ningún candidato, se faculta iniciar nuevamente el procedimiento de reclutamiento, el cual se puede repetir hasta tres veces. 	

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiño

5.12. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Una vez realizado el reclutamiento contamos con un número considerable de solicitantes para el cargo, inicia el proceso de selección, selección del personal es un proceso en el cual determinamos cual entre todos los solicitantes se encuentra más capacitado e idóneo para vincularse a su nuevo cargo.

A) SELECCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

La institución elige a sus colaboradores y los colaboradores potenciales eligen a varias instituciones, se da inicio con una cita entre el candidato y la oficina del personal quien se encuentra a cargo junto con la petición de empleo.

B) PRUEBAS DE IDONEIDAD

Es un instrumento que permite evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del cargo, las pruebas psicológicas son consideradas más de personalidad por que se encuentran la menos confiable, lo recomendable para seleccionar es la prueba de conocimiento son más confiables. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

C) ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Una vez selecciona a los más cercanos para ocupar el cargo se procede a realizar la entrevista para conocer información más relevantes mediante la aplicación de preguntas que realiza a la persona quien solicita el puesto. Tenemos diversos tipos de entrevista:

Entrevista no estructurada.- Consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas

Entrevista estructurada.- Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar en la entrevista.

Entrevista mixta.- Es aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

Proceso de la entrevista:

- Preparación del entrevistador
- Creación de un ambiente de confianza
- Intercambio de información
- Terminación
- Evaluación

D) VERIFICACIÓN DE DATOS REFERENCIAS

La verificación de datos es un proceso que nos permite conocer si lo que realmente el solicitante lo que ha llenado en su hoja de vida son datos verdaderos.

E) DECISIÓN DE CONTRATAR

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Corresponde esta responsabilidad al departamento de gestión del talento humano.

F) RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada.

Tabla N° 19 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE SELECCIÓN

SELECCIÓN	
OBJETIVO	Conducir el procedimiento de selección de forma lógica y ordenada para disponer de talento humano idóneo para ocupar el puesto vacante.
POLÍTICAS DE SELECCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todo perfil de selección debe considerar las competencias que se requieran para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, estas son: comunicación, dirección de personas, liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo. ➤ Asegurar que la selección se realice atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante el procedimiento. ➤ Todo el procedimiento de selección debe estar basado estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrá contener requerimientos que no estén asociados a la función. ➤ En el procedimiento de selección no podrá aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo o discriminatorio, como por ejemplo: pruebas de embarazo, pruebas de VIH, entre otras. ➤ Se debe informar a los aspirantes que presenten alguna discapacidad que produzca impedimento o dificultad para la aplicación de los instrumentos de selección, la posibilidad de adaptar los mismos para así garantizar la no discriminación. ➤ Las hojas de vida se incluyen en los archivos para un período de 3 meses. ➤ La información de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a la entrevista personal, se comunicará mediante llamado telefónico o correo electrónico. ➤ Se debe respetar la absoluta confidencialidad de la información de los aspirantes. ➤ Se debe elegir al o los candidatos idóneos en los 3 días laborales posteriores a la entrevista final. 	

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiñe

5.13. INDUCCIÓN

“El proceso de inducción es muy importante ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a quienes pertenecen la empresa.” (Santiz, 2013)

Es la integración entre el sistema que maneja la institución y el nuevo colaborador que ingresa a formar parte de la organización, es un conjunto de proceso que se da a conocer los valores, normas, patrones de comportamiento requeridos por la institución en la que llega a formar parte de ella.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a través de ella se pueden implementar programas que le permita familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

A) Información sobre la institución/organización:

- Filosofía institucional.

B) Disciplina Interior:

- Reglamentos.
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones.
- Ascensos.

C) Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral.
- Cuadros directivos.
- Subordinados.
- Compañeros.

Tabla N° 20 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

INDUCCIÓN	
OBJETIVO	Suministrar información básica sobre los antecedentes de la institución y generalidades del puesto.
POLÍTICAS DE INDUCCIÓN	
<p>Para llevar a cabo una adecuada inducción se debe tomar en cuenta ciertos lineamientos que favorezcan la introducción del nuevo empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe de Talento Humano es el encargado de presentar el nuevo colaborador al personal de la institución y a su jefe inmediato. ➤ La inducción específica del puesto es efectuado por el departamento inmediata al puesto a ocuparse, con el fin de asegurar la capacitación y entrenamiento necesario y adaptación mediante el conocimiento de la Cooperativa, de sus valores, políticas y procedimientos. ➤ El personal de nuevo ingreso recibirá un curso de inducción y formación específica a partir de la fecha de inicio de sus actividades en la institución, el cual puede durar hasta una semana. ➤ El jefe inmediato se encargará de evaluar la actuación del colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar los primeros 30 días, de ser requerido un mayor período de prueba este no podrá superar los 90 días. 	

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiñe

5.14. REMUNERACIÓN

“La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado” (Fayol, 1971)

La remuneración es el salario y el sueldo que el colaborador ha ganado por la realización de las tareas en la institución siempre y cuando esté basado de acuerdo a los reglamentos de la ley en este caso para el sector privado está regulado por el ministerio de relaciones laborales.

En base a la remuneración se busca:

Mediante la remuneración se busca generalmente lo siguiente:

- Una remuneración equitativa.
- Estimulación del celo, recompensando el esfuerzo útil.
- No conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable.

A) MINISTERIO DE TRABAJO

“Con el objetivo de fijar una remuneración justa, que cubra al menos las necesidades básicas del trabajador; a inicios de diciembre se llegó a acuerdos sobre los salarios mínimos que regirán en 2016, en 13 de las 21 comisiones sectoriales que agrupan a las 138 ramas de la actividad económica en el país.” (2016, 2014)

En las siguientes ramas, no hubo acuerdo y el Ministerio de Trabajo definió los mínimos con base al nuevo salario básico unificado (SBU) de \$ 366:

B) SECTOR FINANCIERO 2016

La cooperativa Cacha Ltda., se basa en la tabla de estructuras ocupacionales y porcentajes de incremento para la remuneración mínima sectorial, comisión sectorial no. 18 "servicios financieros" en las que se encuentra detallado todas las actividades de intermediación financiera, monetaria realizada por: bancos privados, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras.

Tabla N°21 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE LAS REMUNERACIONES, BENEFICIOS.

DE LAS REMUNERACIONES, BENEFICIOS	
OBJETIVO	Contar con un listado jerarquizado de todas las clases de puestos, así como los correspondientes valores remunerativos por concepto de: sueldo básico y cualquier otro valor que se relacione directamente con las funciones y responsabilidades de los puestos.
POLÍTICAS DE LAS REMUNERACIONES, BENEFICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Cooperativa pagará la remuneración de sus Trabajadores en forma mensual, a partir del último día de cada mes. ➤ El rol de pagos contendrá en forma clara y detallada todos los datos relativos a los ingresos y descuentos del Trabajador, así como el valor líquido a recibir, el original de rol de pagos será firmado por el Trabajador. Se puede presentar cualquier reclamo, en lo que a roles se refiere, dentro de 48 horas hábiles posteriores a la entrega del rol. ➤ Independientemente de los sueldos normales, la organización podrá otorgar eventualmente incentivos monetarios y no monetarios de conformidad al plan de incentivos, debidamente aprobado por el Presidente; éstos se entregarán previo a una evaluación de desempeño y cumplimiento de metas. ➤ El Trabajador podrá solicitar hasta tres anticipos en el año, siempre que se justifique su capacidad de pago. 	

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiñe

5.15. COMPENSACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS

A) División de beneficios sociales

Procesos utilizados para incentivar a los colaboradores y satisfacer sus necesidades más sensibles, incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

B) Incentivos

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

- Aumento de salarios por méritos
- Administración por objetivos
- Incentivos no monetarios
- Cuidar el lenguaje corporal
- Exponer fotos en la cartelera
- Mejor empleado del mes

Tabla N° 22 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE BIENESTAR E INCENTIVOS, SALUD OCUPACIONAL, CARRERA.

BIENESTAR E INCENTIVOS	
OBJETIVO	Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los integrantes, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia.
POLÍTICAS DE BIENESTAR E INCENTIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Jefe de Talento Humano realizará un estudio de las necesidades de las y los integrantes de la Cooperativa. ➤ El Jefe de Talento Humano diseñará un programa de capacitación para las y los trabajadores, para posteriormente evaluar su desempeño, con la finalidad de otorgar incentivos a las mejores calificaciones. ➤ La Gerencia General conjuntamente con el Departamento de Talento Humano coordinarán la ejecución del plan anual, el cual contará con el apoyo de todas las personas que integran la Cooperativa. ➤ Se realizará un seguimiento a las acciones adelantadas para tal fin por parte del Jefe de Talento Humano, y al final de cada año se realizará una evaluación final del plan. 	
SALUD OCUPACIONAL	
OBJETIVO	Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo de los integrantes, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia.
POLÍTICAS DE SALUD OCUPACIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El jefe de Talento Humano será el encargado de proteger a la persona contra los riesgos de agentes físicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral o colectiva en los lugares de trabajo. ➤ El jefe de Talento Humano deberá eliminar y controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo. ➤ El jefe de Talento Humano realizará un diseño ergonómico adecuado para cada área de trabajo. 	

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiñe

5.16. DESARROLLO HUMANO

A) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación es una herramienta que facilita la toma de decisiones el que nos permite evaluar al colaborador en su área de trabajo si expone todos sus capacidades intelectuales, experiencia así también el buen manejo en la relaciones interpersonales previo a un análisis de puesto.

B)CAPACITACIONES

Las capacitaciones en la actualidad ha tomado mayor énfasis en los administradores y mayor participación en los integrantes de la institución siendo unos de los ejes primordial para que una colaborador pueda reforzar y adquirir nuevos conocimientos en lo que tiene que ver con sus actividades a realizar. Mediante las capacitaciones los colaboradores podrán hacerse frente a cualquier adversidad que se pueda presentare en al trayecto de la rutina diaria que llevan y poder presentar inmediatamente soluciones a dichos problemas en este mundo cambiante en el que vivimos.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades.
- Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
- Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

Tabla N°23 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL

DESARROLLO DEL PERSONAL
<ul style="list-style-type: none">➤ Toda actividad que relacionado al desarrollo del personal, será coordinada por el Gerente General y departamento de Talento Humano.➤ El departamento de Talento Humano elaborará el plan de capacitación anual, en el último trimestre del año inmediato anterior, de conformidad con las políticas del Consejo de Administración de la Cooperativa.➤ Todo Empleado de la Cooperativa deberá asistir durante el año a los cursos de capacitación externa o interna, que sean necesarias para mejorar el desempeño en su puesto y/o área de trabajo. La capacitación será un factor a considerarse en la evaluación de personal.➤ Todo Trabajador que asista a un curso de capacitación, lo hace representando a la Cooperativa como Institución.➤ La asistencia a un curso de capacitación, compromete al Trabajador a compartir sus conocimientos con sus compañeros o equipo de trabajo, por lo que el empleado deberá, en un plazo máximo de tres semanas posterior al curso que haya asistido, dictar una conferencia en su departamento, u oficina y áreas afines, para compartir sus nuevos conocimientos; así también el empleado deberá aplicar lo aprendido para el mejor desarrollo de sus funciones.➤ Capacitación externa es aquella que significa enviar al Trabajador a cursos externos de la Cooperativa, a nivel nacional o Internacional.➤ El personal deberá necesariamente capacitarse anualmente en informática, seguridad, servicio al cliente y de acuerdo a sus funciones en las áreas técnicas.

CAPACITACIÓN	
OBJETIVO	Beneficiar a la Cooperativa con talento humano formado, capacitado y motivado, que lleve a cabo las labores con eficiencia y eficacia.
POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaborará un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades y que establezca prioridades. ➤ La formulación del programa de capacitación requerirá incluir las propuestas de las diferentes unidades para su revisión y estudio. ➤ El Departamento de Talento Humano debe tomar en cuenta programas que promuevan el conocimiento, favorezcan las competencias de los puestos e incluir el desarrollo de un estilo de vida activo y saludable entre los colaboradores. ➤ Las capacitaciones independientes brindadas serán considerados, en la medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso. ➤ Las capacitaciones que no se centren dentro del programa de formación, deberán ser justificadas en razón del beneficiario a la institución y su impacto en los colaboradores. ➤ El Departamento de Talento Humano al final de cada capacitación presentará un informe del evento, acreditará la asistencia y actualizará los perfiles de los participantes. 	

DE CARRERA

- El personal que ingrese a la Cooperativa debe cumplir con los requisitos mínimos de Instrucción formal, informal y experiencia que exige el Manual de funciones.
- La primera opción para ascender en caso de haber una vacante es el personal interno de la Institución.
- Los Trabajadores para beneficiarse de promociones o ascensos deberán someterse a procesos de evaluación, reclutamiento y selección, siempre y cuando exista la vacante necesaria y de acuerdo a lo que estipule el manual de funciones.
- El procedimiento para ascensos, promociones, traslados, u otros, lo determinan el Gerente General y Jefe de Talento Humano de la Cooperativa.
- Es obligación de todo el personal actualizar su carpeta personal, para ser considerado en ascenso, promociones, incentivos y remuneración.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Todos los Trabajadores serán evaluados trimestralmente, con la intención de llevar una estadística de su labor, sin embargo Gerencia General dispondrá, la ejecución del procedimiento de evaluación cuando crea conveniente.
- La evaluación del desempeño medirá el desenvolvimiento y objetivos planteados por los funcionarios, empleados y la organización en el período determinado.
- Gerencia General y Jefes de Sucursales elaborarán parámetros de medición de cada uno de los puestos y será calificado trimestralmente, el cual será considerado para el plan de incentivos.

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiñe

Tabla N°24 DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.

DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN
<p>Todos los aspirantes que deseen participar en el proceso de selección de personal, deberán cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ser mayor de edad2. Presentar carpeta actualizada con los siguientes documentos:<ol style="list-style-type: none">a. Hoja de vida con fotografía actualizadab. Copia de título que acredite sus estudiosc. Copias de cursosd. Referencia de honorabilidad (2)e. Certificado de los trabajos realizadosf. Cédula Militar (personal masculino)3. No pertenecer a sindicatos, partidos políticos4. Encontrarse en buenas condiciones de salud física y mental.5. Estar dispuesto a todos los pasos del proceso de selección.

Fuente: Investigación

Autor: José Miguel Cando Tiñe

La evaluación de los candidatos será dirigida hacia el control del potencial de desarrollo que estos puedan ofrecer a la organización. El personal interno de la Cooperativa podrá participar para cubrir una vacante y sólo en caso de no encontrar el perfil requerido en por lo menos tres aspirantes se recurrirá a concurso abierto.

El procedimiento para el reclutamiento y selección interna y externa de personal se especificará en el manual de procedimientos administrativos.

Para la selección de Gerente General, Asesor Jurídico y Auditor Interno, el Consejo de Administración determinará el procedimiento a seguir de acuerdo a lo que determine la Ley, Reglamento y el Estatuto.

ADMINISTRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

La propuesta se ejecutara en toda la institución, es decir va encaminada a la gestión total de sus colaboradores, por esta razón será dirigida por el gerente de la Cooperativa CACHA Ltda., quien será responsables de introducir el cambio en la institución este nuevo Modelo de Gestión de Talento humano, y a su vez promover el cambio de la cultura organización que se requiere, deberá de dirigir la implantación de todos los formatos que se necesiten para el desarrollo institucional, logrando a su vez mejorar la productividad institucional para lo que será necesario el funcionamiento del departamento de talento humano.

Con la aplicación del modelo de gestión de talento humano, todo el personal tendrá conocimientos del nivel de desempeño que debe alcanzar para lograr los objetivos y metas de la institución. También ayudara a adquirir disciplina en sus actividades diarias, identificando puntos fuertes y débiles y apreciando su potencial.

Beneficios para la institución

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo por lo que permitirá definir la contribución de cada uno.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualizaciones o perfeccionamiento en determinadas áreas, permite seleccionar a los colaboradores que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Dar mayor dinámica a la política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los colaboradores no solo con ascensos sino con progreso y desarrollo personal.

6.- MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

2016, F. (12 de Diciembre de 2014). *Tabla de sueldos y salarios Mínimos Sectoriales 2016*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Tabla sectorial 2016: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/9105-tabla-de-sueldos-y-salarios-m%C3%ADnimos-sectoriales-2016>

Adafrancys, S. (18 de Julio de 2013). *Talento humano espejo empresarial*. Obtenido de Recursos Humanos: <http://www.degerencia.com/articulo/talento-humano-espejo-empresarial>

Alles, M. (2006). *direccion estrategica de RRHH*. ediciones granica.

Amador, J. P. (2008). *Proceso*. Michigan: Cisa.

Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.

Conde, F., & Sara, G. (2001). *Indicadores económicos*. Ediciones Pirámide.

Davies, R. (19 de Mayo de 1997). *Donor Information Demands and NGO Institutional Development*. Recuperado el 18 de febrero de 2016, de Social Development Consultant, and Research Fellow: <http://www.mande.co.uk/docs/ngoinst.htm>

Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

desconocido, A. (24 de Enero de 2011). *El mundo de los negocios*. Obtenido de características de los objetivos: <http://ciclog.blogspot.com/2011/01/las-caracteristicas-de-los-objetivos.html>

- Fabatalentohumano2013. (5 de Marzo de 2013). *Definicion de talento humano*. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de Talento humano: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Universidad de Texas: Editorial Universitaria.
- Fernando, d. f. (2004). *Desarrollo organizacional*. Mexico: Editorial limusa grupo noriega.
- Gary, D., & Chwee, H. T. (2006). *Gestion de talento humano*. Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez, G. (30 de Abril de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de Desarrollo personal en la organización: <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-personal-en-la-organizacion/>
- Hernandez, A. (27 de Marzo de 2012). *Clasificacion de los objetivos segun el tiempo*. Obtenido de Clasificacion de los objetivos segun el tiempo: <http://es.scribd.com/doc/86842927/CLASIFICACION-DE-OBJETIVOS-SEGUN-EL-TIEMPO#scribd>
- Hernández, F. (2011). *Propuesta de un modelo estratégico de globalización económica*. Mexico: EAE.
- Herrera, C. (2010). *Manual Para el Diseño del Proyecto e Informe de Investigación*. Riobamba.
- Inmaculada, P. (2014 de Noviembre de 2014). *Macueconomia*. Obtenido de Tipos de objetivos : <http://inma-economia2.blogspot.com/2014/11/la-empresa-sus-elementos-sus-objetivos.html>

Joseph, J. (1990). *jurán y la planificación de la calidad*. Getafe: Edugrafos S.A.

Lopez, A. (11 de Agosto de 2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 9 de noviembre de 2015, de Proceso de integración del personal : <http://es.slideshare.net/aracelilopezOK/sobre-la-administracin-de-los-recursos-humanos>

lopez, M. (9 de Noviembre de 2019). *indicadores de gestion talento humano*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de Indicadores de gestion: <https://prezi.com/3ev5pzojmg7s/indicadores-de-gestion-talento-humano/>

Magariños, G. (2009). *La integración económica y el mercado comun latinoamericano*. Universidad de Texas: Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.

Montenegro, R. (11 de Junio de 2013). *GestioPolis*. Obtenido de Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos: <http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Ortegón, W., Sánchez, K., & Camacho, L. (2013). *CURSO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración del personal.: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_los_indicadores_de_gestin_como_instrumento_de_evaluacin_y_control_en_la_administracin_del_personal.html

Samamé, M. (11 de Julio de 2011). *integracion del personal*. Obtenido de Definición: <https://sites.google.com/a/udl.edu.pe/integracion-del-personal/definicion>

- Sánchez, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Santiz, I. (15 de Agosto de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Induccion: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Torres, K., Morales, M., & Pérez, Y. (15 de Noviembre de 2011). Esquema funcional del departamento de recursos humanos.
- victor, 1. (12 de Diciembre de 2012). *funciones del departamento de recursos humanos*. Obtenido de Diez funciones del departamento de recursos humanos : <http://www.bbvacontuempresa.es/a/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>
- Viviana. (22 de Septiembre de 2011). *Higiene y Seguridad Laboral*. Obtenido de Higiene laboral: <http://higieneysaludlaborales.blogspot.com/>
- Wayne, M. (2005). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Web grafía

- Montenegro, R. (11 de Junio de 2013). *GestioPolis*. Obtenido de Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos:
<http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
- Grupodaviladavila.com/ obtenido de
http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html
- Paula, C. (2011). Obtenido de
<http://www.todostartups.com/bloggers/definicion-y-funciones-de-un-departamento-de-rrhh-por-iebschool>
- Viviana. (22 de Septiembre de 2011). *Higiene y Seguridad Laboral*. Obtenido de Higiene laboral:
<http://higieneysaludlaborales.blogspot.com/>
- SupCorp. (2013). Obtenido de
<http://www.suplementorecursoshumanos.com/2013/06/los-objetivos-de-recursos-humanos/>
- Samamé, M. (11 de Julio de 2011). *integracion del personal*. Obtenido de Definición: <https://sites.google.com/a/udl.edu.pe/integracion-del-personal/definicion>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA:

OBJETIVO.- Determinar a través de la aplicación de esta encuesta, si la gestión del talento humano en la Cooperativa CACHA Ltda. Incide en el desarrollo institucional periodo julio 2014- julio 2015.

INSTRUCCIONES:

- Favor llenar de manera muy veraz
- Esta encuestas es de carácter anónimo, los datos obtenidos son estrictamente confidenciales.
- Marque con una X en los diferentes grados de escala con los usted se identifique. Elija una sola opción.

CUESTIONARIO:

1.- En el periodo julio 2014- julio 2015 cuantos nuevos colaboradores han integrado a la Cooperativa CACHA Ltda.

2	
4	
OTRAS	

2.- La Cooperativa CACHA Ltda. Le motiva.

Siempre	
Solo a veces	
Nunca	

3.- Considera a la administración.

Eficiente	
Deficiente	

4.- La Cooperativa CACHA Ltda. De cuantos departamentos está constituida.

4	
6	
Otra	

5.- Indique el número de colaboradores por departamentos.

2	
4	
OTRA	

6.- Ha asistido acapacitaciones, para fortalecer su desempeño laboral.

Si	
No	

7.- Considera que su perfil profesional es compatible con el cargo que se encuentra desempeñando.

Muy compatible	
Poco compatible	
Nada compatible	

8.- En que escala calificaría el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa CACHA Ltda.

Bueno	
Regular	
Malo	

9.- Los objetivos institucionales son alcanzables y se encuentran acorde a la realidad del cantón.

Si	
No	

10.- Considera que si los colaboradores conocieran la filosofía institucional, se lograra obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Muy de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Muy en desacuerdo	

11.- Los colaboradores cuentan con preparación técnica necesaria para desarrollar sus actividades que fomente el desempeño laboral.

Muy de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Muy en desacuerdo	