



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA
EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COAC
CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

AUTORES:

**DIEGO ADRIÁN CANTOS LOOR
ODALYS NICOLE CASTAÑEDA ANDALUZ**

TUTORA:

ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ, MGS

CALCETA, OCTUBRE DEL 2023


DECLARACIÓN DE AUTORIA

DIEGO ADRIÁN CANTOS LOOR, con cédula de ciudadanía 1316336096, y **ODALYS NICOLE CASTAÑEDA ANDALUZ**, con cédula de ciudadanía 1317991824, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, es de nuestra autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación de profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López un licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



Diego Adrián Cantos Loor
CI: 1316336096



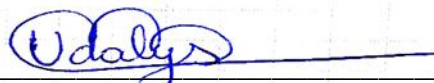
Odalys Nicole Castañeda Andaluz
CI: 1317991824

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

DIEGO ADRIÁN CANTOS LOOR, con cédula de ciudadanía 1316336096, y **ODALYS NICOLE CASTAÑEDA ANDALUZ**, con cédula de ciudadanía 1317991824, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



Diego Adrián Cantos Loor
CI: 1316336096



Odalys Nicole Castañeda Andaluz
CI: 1317991824

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollado por **CANTOS LOOR DIEGO ADRIÁN** y **CASTAÑEDA ANDALUZ ODALYS NICOLE**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Gema Pamela Zambrano Álvarez. Mgs

CI: 1310470537

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de Integración Curricular titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollado por **CANTOS LOOR DIEGO ADRIÁN** y **CASTAÑEDA ANDALUZ ODALYS NICOLE**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Yessenia Johana Márquez Bravo. Mgs
CC: 1312025693
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Benigno Javier Alcívar Martínez. Mgs
CC: 1309511911
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Susy Tatiana Toala Mendoza. Mgs
CC: 1312162835
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme salud y vida cada día de mi vida, y por brindarme su bendición y fortaleza que necesito para el cumplimiento de mis objetivos

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por brindarme la oportunidad de ejercer mi título de tercer nivel y poder cumplir unos de mis más grandes sueños

A mis queridos padres quienes han sido mi mayor apoyo y fuente de motivación en el desarrollo de esta etapa, y por su incondicional amor, guía y sacrificio que han sido fundamentales en mi vida académica y personal.

A mi tutora, por su orientación experta, su dedicación y su valioso tiempo invertido en este trabajo de investigación, que gracias a su mentoría y conocimientos han sido fundamentales para desarrollar los objetivos propuestos.

A mis amigos y compañeros de clases por su apoyo y motivación brindada a lo largo de mi etapa universitaria.

A mi compañera de tesis, por su acompañamiento y contribución hasta el desarrollo final de esta tesis

Finalmente, a todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido en mi vida académica, ya que su valiosa generosidad y participación han sido de gran importancia para el éxito de esta etapa.

Diego Adrián Cantos Loor

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud, vida y ser mi luz y guía en cada una de mis etapas, a la vez por brindarme la fortaleza y la sabiduría necesaria para desarrollar mi tesis.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por darme la oportunidad de formarme académicamente y obtener mi título de tercer nivel.

A mis queridos padres, les agradezco desde lo más profundo de mi corazón, el amor incondicional, su constante apoyo y por ser mi fuente primordial de inspiración. Gracias por creer en mí y por alentarme a perseguir mis sueños y mis metas.

A mi tutora, por brindarnos su valiosa guía, conocimientos y dedicación, que fueron fundamentales para el desarrollo de esta tesis.

A mi compañero de tesis, Diego, por su contribución y aporte fundamental en la realización de la presente tesis.

A mis amigos y compañeros, por darme su aliento y motivación constante que, sin lugar a duda, se convirtieron parte de mi vida, y me motivaron a superar los desafíos y mantenerme enfocada en este proceso.

Finalmente, a todas aquellas personas que conocí en el trayecto, que de alguna manera contribuyeron en este proceso, ya sea brindando su colaboración, compartiendo sus conocimientos o necesitando recursos, su valioso aporte han aportado al desarrollo de este trabajo de investigación

Odalys Nicole Castañeda Andaluz

DEDICATORIA

A Dios por ser mi mayor fortaleza y sabiduría y no dejarme decaer en los momentos más difíciles de mi vida, siendo mi mayor fuente de inspiración y guía para el logro de este objetivo

A mis padres, por su gran apoyo, sacrificio, y su amor inquebrantable brindado hacía mí, que, sin lugar a duda, han sido mi mayor fuerza de motivación y mis más grandes respaldos para cumplir este sueño que son de ustedes también.

A mis amigos y demás persona que conocí, las cuales formaron parte importante en mi vida, puesto que ciertas ocasiones necesité de sus palabras y apoyo para conseguir esta meta.

Por último, me dedico este logro a mí mismo ya que a través de los obstáculos, adversidades y desafíos, aprendí a creer en mí y en mi capacidad para lograr grandes cosas, y hoy puedo decir que este logro es un testimonio de mi dedicación, perseverancia y esfuerzo a lograr una meta más.

Diego Adrián Cantos Loor

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía en este viaje académico y bendecirme con sabiduría, fortaleza y perseverancia en cada paso.

A mi familia, especialmente a mis queridos padres, por su amor incondicional, apoyo y sacrificio que me brindaron, ya que su confianza depositada en mí ha sido mi motor y mi mayor inspiración, para poder alcanzar cada una de mis metas, a mis hermanas que siempre han estado conmigo y me han dado soporte y aliento para seguir adelante.

A todas personas que conocí, las cuales me brindaron su apoyo incondicional en momentos en los que necesité de su ayuda para mi formación profesional, convirtiéndolos parte importante para mí.

Por último, a mí misma, me dedico este logro, ya que, a través de los altibajos, los sacrificios y las horas de trabajo arduo, nunca dejé de creer en mí misma y en mi capacidad para lograr lo que parecía imposible, pero que hoy lo logré.

Odalys Nicole Castañeda Andaluz

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORIA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
TABLA DE CONTENIDOS.....	x
CONTENIDO DE TABLAS.....	xiv
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	8
2.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	9
2.4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	10

2.4.1.	RECLUTAMIENTO	10
2.4.2.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	10
2.5.	DISEÑO DE PUESTO.....	17
2.6.	INCENTIVOS	18
2.7.	CAPACITACIONES	18
2.8.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19
2.9.	DESEMPEÑO LABORAL.....	20
2.10.	EFICIENCIA.....	21
2.11.	EFICACIA	21
2.12.	PRODUCTIVIDAD	22
2.13.	COOPERATIVISMO	22
2.13.1.	COOPERATIVAS	23
2.13.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	23
2.13.3.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	24
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		25
3.1.	UBICACIÓN	25
3.2.	DURACIÓN.....	25
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	25
3.4.	POBLACIÓN	25
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.5.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	26
3.5.2.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	26
3.5.3.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	26
3.6.	MÉTODOS.....	27
3.6.1.	MÉTODO ANALÍTICO	27
3.6.2.	MÉTODO INDUCTIVO	27

3.6.3. MÉTODO DEDUCTIVO.....	27
3.7. TÉCNICAS.....	27
3.7.1. ENTREVISTA.....	28
3.7.2. MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS	28
3.8. HERRAMIENTAS.....	28
3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA	28
3.8.2. META ANÁLISIS	28
3.8.3. ANÁLISIS FODA	29
3.8.4. ANÁLISIS PESTEL.....	29
3.8.5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	29
3.8.6. REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	30
3.8.7. V DE AIKEN	30
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
4.1. FASE I. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.	33
4.2. FASE II. ESTABLECER LOS COMPONENTES DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.	49
4.3. FASE III. PROPONER UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.	59
DISCUSIÓN.....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1. CONCLUSIONES.....	69

5.2. RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	86

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas de selección de personal.....	16
Tabla 2: Análisis PESTEL	35
Tabla 3: Análisis FODA.....	48
Tabla 4: Revisión sistemática de los modelos de gestión de talento humano existentes.....	50
Tabla 5: Expertos seleccionados.....	56
Tabla 6: Selección de los componentes por parte de los jueces a través de la técnica del coeficiente V de Aiken.....	57
Tabla 7: Requisición de Personal.....	113
Tabla 8: Aviso de prensa.....	115
Tabla 9: Formato de Currículum Vitae.....	117
Tabla 10: Factores para la selección del personal	118
Tabla 11: Formato de Prueba de Comportamiento	120
Tabla 12: Formato de prueba de conocimiento para el puesto de Asesor de crédito.....	122
Tabla 13: Formato de criterios de evaluación de prueba práctica.....	123
Tabla 14: Formato de entrevista.....	125
Tabla 15: Formato de informe de pruebas.	127
Tabla 16: Formato de decisión para la selección del personal.	128
Tabla 17: Formato de evaluación durante el periodo de prueba.....	132
Tabla 18: Formato de contrato de trabajo indefinido.	135
Tabla 19: Actividades a realizar en el proceso de inducción.	137
Tabla 20: Tipos de incentivos ofrecidos al personal de la cooperativa.	138
Tabla 21: Formulario de identificación de necesidad de capacitación.	140
Tabla 22: Formato de informe identificación de necesidad de capacitación. ..	142
Tabla 23: Formato de programa de capacitación para el personal de la cooperativa.	143
Tabla 24: Formato individual de capacitación para el personal de la cooperativa.	144
Tabla 25: Provisión o requerimiento de la evaluación de desempeño	146
Tabla 26: Formato de evaluación de desempeño.....	149

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Hilo conductor	7
Ilustración 2: Proceso de selección de personal.....	13
Ilustración 3: Proceso de decisión sobre la selección del personal	14
Ilustración 4: Modelo de selección de personal	15
Ilustración 5: Ubicación de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA.....	25
Ilustración 6: Datos de evaluación de la categoría Producto	40
Ilustración 7: Datos de evaluación de la categoría Conocimiento del Trabajo .	41
Ilustración 8: Datos de evaluación de la categoría Calidad	42
Ilustración 9: Datos de evaluación de la categoría Cooperación	43
Ilustración 10: Datos de evaluación de la categoría Comprensión de las situaciones	44
Ilustración 11: Datos de evaluación de la categoría Sentido común e iniciativa	45
Ilustración 12: Datos de evaluación de la categoría Presentación personal	47
Ilustración 13: Modelo de gestión de talento humano de la COAC cámara de comercio del canto bolívar LTDA	60
Ilustración 14: Estructura organizativa de la COAC cámara de comercio.	65

RESUMEN

La investigación se realizó con el propósito de diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA, para lo cual se empleó una metodología con enfoque mixto, en la que se utilizó una muestra de 10 personas, donde los tipos de investigación empleados fueron de campo, descriptiva y bibliográfica, con métodos analítico, inductivo y deductivo, cuyas fases comprendieron lo siguiente: (1) diagnóstico de la situación actual de la entidad mediante la entrevista dirigida al gerente general, análisis PESTEL FODA y la evaluación de desempeño con una encuesta empleada a los colaboradores; (2) determinación y selección de los componentes a desarrollar en el modelo, llevado a cabo a través de una revisión bibliográfica y equipo de expertos, (3) estructuración de la propuesta del modelo bajo los lineamientos y componentes definidos por Chiavenato. Los resultados determinaron que la cooperativa presenta debilidades en el desempeño laboral de sus colaboradores, puesto que el 56% cumplen de manera buena su nivel de productividad, mientras que el 44% muestra un rendimiento regular, por lo tanto, estos hallazgos resaltan la necesidad de estructurar un modelo de gestión de talento humano, que fortalezca el desarrollo del desempeño laboral de sus empleados y por ende reflejar una mejor imagen corporativa. En conclusión, el diseño del modelo basado en los procesos estratégicos de Chiavenato, que abarcan la provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal de la cooperativa, se espera que tenga un impacto positivo y significativo dentro de la entidad a largo plazo.

PALABRAS CLAVE

Gestión de talento humano, desempeño laboral, componentes, productividad, modelo de gestión

ABSTRACT

The research was carried out with the purpose of designing a Human Talent Management model as a strategy for the development of work performance in the Savings and Credit Cooperative Chamber of Commerce in Bolívar canton LTDA, for which a methodology with a mixed approach was used, in which a sample of 10 people was used, where the types of research used were field, descriptive and bibliographic, with analytical, inductive and deductive methods, whose phases included the following: (1) diagnosis of the current situation of the entity through the interview directed at the general manager, PESTEL SWOT analysis and performance evaluation with a survey used among collaborators; (2) determination and selection of the components to be developed in the model, carried out through a bibliographic review and a team of experts, (3) structuring of the model proposal under the guidelines and components defined by Chiavenato. The results determined that the cooperative presents weaknesses in the work performance of its collaborators, since 56% meet their productivity level well, while 44% show regular performance, therefore, these findings highlight the need to structure a human talent management model that strengthens the development of the work performance of its employees and therefore reflects a better corporate image. In conclusion, the design of the model based on Chiavenato's strategic processes, which encompass the provision, organization, retention, development and evaluation of the cooperative's staff, is expected to have a positive and significant impact within the entity in the long term.

KEY WORDS

Human Talent Management, labor performance, components, productivity, management model.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado y cambiante es importante que las organizaciones cuenten con estrategias de gestiones eficientes y adaptadas a las tendencias actuales que demanda el mercado, permitiendo así administrar de la mejor manera los recursos disponibles. Es por ello que, Armijos et al. (2019) añade que, en el mercado actual, gestionar los recursos es primordial, y el personal es esencial para alcanzar metas y objetivos dentro y fuera de las organizaciones.

Bajo este contexto, la gestión del talento humano con el pasar de los años su aplicación y concepto han dado algunos cambios, convirtiéndose en factor esencial para el logro de los objetivos de la organización. Colom et al. (1994, citado por Barreto y Azeglio, 2013) explican que, la rotación del personal y la pérdida de productividad y eficiencia han hecho que las empresas cada vez con mayor intensidad se preocupen por el valor de sus activos humanos, dado que el talento humano es el eje fundamental para llegar al éxito, por tal motivo, es sustancial contar con estrategias que impulsen al desarrollo profesional de los trabajadores. Por tanto, el talento humano requiere de estrategias que permitan contratar los perfiles adecuados de acuerdo a los requerimientos de las vacantes, asimismo de prácticas que impulsen a los colaboradores en su crecimiento profesional (Hernández et al, 2013).

La gestión del talento humano se puede entender desde varios aspectos que satisfacen las necesidades de cada organización, su enfoque situacional depende del medio ambiente, la tecnología utilizada, las políticas internas, lineamientos actuales, ideas de la autoridad administrativa, y lo más importante, personas y organización (Arteaga et al, 2021, p 2316). De manera que, un correcto manejo del talento humano, logra conseguir el máximo provecho de las habilidades, capacidades, pensamiento y cultura de cada uno de los colaboradores y esto dará como resultado un buen desarrollo del desempeño laboral, repercutiendo en el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

Para Caisa et al. (2018), sostiene que, “el desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer; tomando en cuenta aspectos como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad” (p.20). Es decir que, el desempeño laboral abarca varios aspectos no solo el buen cumplimiento en las tareas, sino también el comportamiento dentro de la organización, así también el aporte que brinda para una mejora en el clima laboral de igual forma el compromiso dado para el cumplimiento con los objetivos demandado por una institución.

Chiavenato (2009, citado por Jara et al., 2018), quien afirma que “la gestión del talento humano hace referencia a un conjunto de políticas y prácticas fundamentales para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 742). En otras palabras, busca establecer pautas que ayuden en el incremento del desempeño y satisfacción de los colaboradores, puesto que es parte esencial para la sostenibilidad de una entidad.

No obstante, en una investigación desarrollada por Quito et al. (2020), en las universidades de la ciudad de Cuenca, detalla que el desempeño laboral del talento humano de todos los empleados encuestados, el 42.91% a veces cuentan con todos los recursos insumos, o equipos, así como infraestructura adecuada para ejecutar sus actividades. Por el contrario, la mayoría de los empleados, que corresponden al 61%, no perciben que sus instituciones estén brindando la atención adecuada en los aspectos antes mencionados; por lo que origina que el personal no se sienta identificados con los objetivos y metas institucionales dadas.

Bohórquez et al (2020) expone que, pocas son las entidades que implementan nuevos sistemas exclusivamente para el talento humano, generando la existencia de ciertos factores que influyen en el desempeño laboral, tales como, desvalorización del trabajo, creando una insatisfacción y desmotivación, esto minimiza la productividad en la organización.

En efecto, Ortiz y Perdomo (2020) manifiesta que, algunas entidades presentan desinterés en el talento humano, mismo que repercute en el desempeño laboral, puesto que no establecen pautas para el crecimiento de sus empleados, además, de la poca capacitación y comunicación desfavorable.

Esto es apoyado por Agudelo (2019) quien evidencia que ciertas organizaciones no tienen en cuenta al talento humano como parte de una estrategia que los lleve al éxito organizacional, así pues, este autor establece que las organizaciones en territorio ecuatoriano destinan poco presupuesto para la formación del capital humano y tampoco evalúan su desempeño.

Por consiguiente, al hacer referencia a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Maldonado y Col (2012), como se citó en Cedeño et al. (2020), consideran que “es una institución formada por personas naturales que se unen con el propósito de realizar actividades financieras y de responsabilidad social, además, juegan un papel fundamental en el crecimiento la clase trabajadora” (p. 214). De esta forma, la gestión del talento humano dentro de las cooperativas de ahorro y crédito son una base para el desarrollo de sus tareas, gracias al conocimiento brindado, valores y todo aquello que se relacione con la mano productiva, ligado a la generación de estrategias para el correcto desarrollo del desempeño laboral, apoyando al crecimiento socioeconómico de la provincia, brindando créditos a corto y mediano plazo para poder potenciar sus negocios.

De esta manera, se puede decir que las personas desarrollan un rol fundamental en las organizaciones, puesto que son las encargadas de brindar sus conocimientos y habilidades para poder lograr el éxito institucional, por ende, el correcto desempeño de los empleados, innovación, clima organizacional, y demás son esenciales para el cumplimiento de objetivos. Las instituciones necesitan colaboradores con un óptimo desempeño para lograr las metas, entregar productos que les permita tener una ventaja competitiva. Quintero (2019, como se citó en Lluncor et al., 2021), añade que una persona o servidor cuando trabaja en equipo necesita de ser entrenado y capacitado para crear buenos ambientes de trabajo, tener pensamiento crítico, establecer metas

y objetivos personales con un nivel de confianza elevada, lo que al final obtendrá un alto desempeño laboral.

En este mismo contexto, dentro de la provincia de Manabí se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA, ubicada en la cabecera cantonal de Calceta; desde su fundación en el año 2003 brinda sus diferentes servicios a la ciudadanía, entre los cuales están: créditos minoristas, seguros de vida, cuentas de ahorro, bonos de desarrollo humano, entre otros. Actualmente, la institución tiene a su cargo con 10 colaboradores en su nómina, que ofrecen sus servicios y aportan en el desarrollo de la institución.

Sin embargo, esta entidad no posee un modelo de gestión de talento humano enfocado en el desempeño laboral, lo que imposibilita conocer cuáles son las falencias y como se puede mejorar el rendimiento de los colaboradores, afectando la productividad y rendimiento del personal de la cooperativa. Con este antecedente, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión del talento humano que sirva de estrategia para el mejoramiento del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. Con este antecedente, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión del talento humano que sirva de estrategia para el mejoramiento del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. Ante esta problemática se plantea la siguiente incógnita:

¿De qué manera la gestión de talento humano puede ser utilizada como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene como finalidad proponer un modelo de gestión de talento humano que indique las pautas y lineamientos basados en el correcto desarrollo del personal dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., con su aplicación la institución anteriormente mencionada obtendrá grandes beneficios tales como; personal

motivado, capacitado y sobre todo colaboradores satisfechos, consecuentemente favorecerá también en el cumplimiento de los objetivos organizacionales con calidad.

Toda institución debe regirse con base a modelos o lineamientos que detallen el camino sobre cómo se debe y por qué gestionar el talento humano, sin ella no existe la manera de mantener al personal atento, eficiente, eficaz y no desarrolla al máximo sus capacidades. Ante esta perspectiva se justifica la investigación de la siguiente forma:

En cuanto a lo económico, manejar una buena gestión del personal repercutirá en el crecimiento sostenido de la institución, por ello nace la necesidad de crear modelos que permitan maximizar el desempeño de los colaboradores, incidiendo directamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. Gaspar (2021) explica que, la gestión del talento humano surge en la función de administrar los recursos eficientemente, por ello es importante conocer como la gestión influye en cada área de una institución y así alcanzar el éxito.

En el ámbito social beneficiará en el incremento del desempeño laboral de los colaboradores dentro de la cooperativa, así mismo influirá en la satisfacción y motivación de los empleados; esto tendrá como resultado una atención al cliente eficiente, repercutiendo directamente en el crecimiento de la cartera de socios de la cooperativa, del mismo modo favorecerá a la reputación organizacional.

En lo legal, la norma ISO 30400: 2018 está direccionada la gestión del personal, la cual busca mejorar el desempeño del personal en cada una de las áreas que abarca el talento humano, como la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos de gestión de la cooperativa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

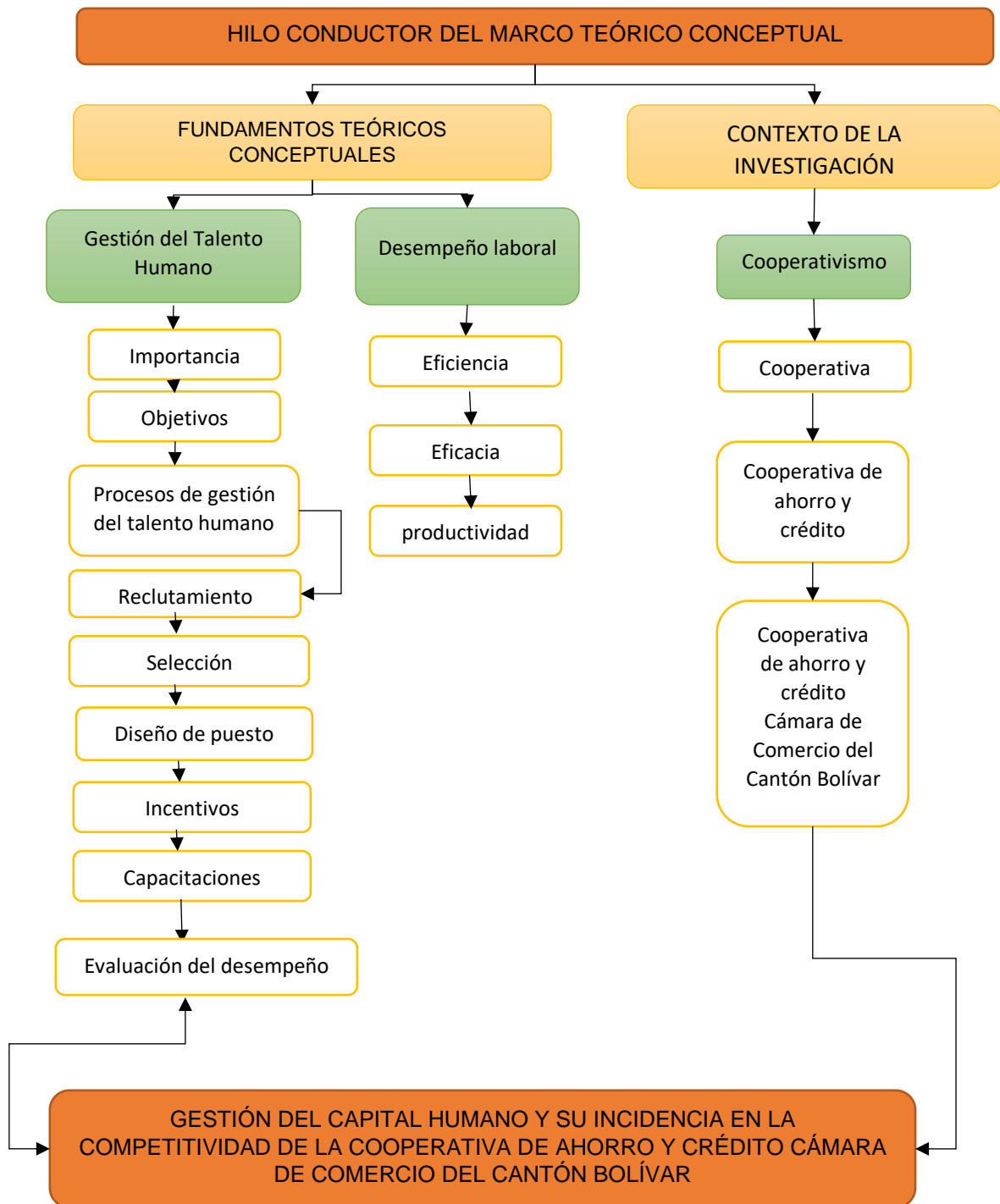
- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.
- Establecer los componentes de un modelo de gestión del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano que contribuya en el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón bolívar Ltda.

1.4. IDEA A DEFENDER

El modelo de gestión de talento humano contribuirá como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Ilustración 1: Hilo conductor



Fuente. Autores de la investigación

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano hace referencia a un conjunto de diferentes etapas, procesos que se clasifican en una organización con la finalidad de resolver diferentes problemáticas tales como deficiencia en la parte administrativa, procesos y demás (Chiavenato, 2009).

Para Sal y Flores (2018) la gestión del talento o capital humano busca la incorporación de personal con habilidades resaltantes y aptitudes pertinentes que puedan ser de gran beneficio para la institución u organización. De acuerdo a los autores mencionados, se puede señalar que esta acción constante de búsqueda de talentos se efectúa como estrategia de crecimiento y desarrollo de las empresas para el buen desenvolvimiento de una organización.

Al respecto, Delgado et al. (2018) comentan que el talento humano integra las competencias intelectuales y destrezas que generan valor a las organizaciones a través de la capacidad de generación de ideas que aportan a la innovación y creación de nuevos productos/servicios. Srivastava y Das (2015, citado por González et al., 2020) añaden que, el talento humano es una colección de recursos que las personas poseen individual y colectivamente, entre ellos destaca la experiencia, sabiduría, habilidades y conocimientos que representan riqueza para el logro de objetivos. Por tal motivo, es necesario contar con un talento humano con educación moderada y mayor formación profesional para mantenerse en competitividad y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Por su parte, Montoya y Boyero (2016) consideran que, la participación del talento humano en el desarrollo de las actividades organizacionales es fundamental para logro de los objetivos y estrategias planteadas, por tal motivo, el talento humano es considerado como un componente principal para llegar al éxito empresarial.

Pantoja (2019) plantea que, la gestión del talento humano es importante, puesto que implica ubicar al individuo en el centro del quehacer organizacional,

y de la misma crea políticas y estrategias direccionadas a su crecimiento. En otras palabras, gestionar el talento humano conlleva una serie de procesos que buscan desarrollar esas habilidades y conocimientos que posee cada individuo con el objetivo de lograr que los colaboradores sean capaces de dar soluciones de manera rápida a un problema específico. Vera y Blanco (2019) manifiestan que, la gestión del talento humano permite a las organizaciones mejorar el desempeño de los trabajadores, por ello es necesario diseñar estrategias, herramientas que permitan una efectiva competitividad en la globalización que se demarca.

2.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Armijos et al. (2019) manifiesta que, los objetivos de gestionar el talento humano son alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles y de la misma manera, apoyar las aspiraciones de los miembros de la institución, inspirando en su crecimiento personal. Anudado a esto, impulsar a los colaboradores de una organización genera beneficios, puesto que induce a la mejora continua de una empresa.

Cuentas (2018) expresa que, la gestión del capital o talento humano es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, Miranda (2016) afirma que, la Gestión del talento humano hace referencia a un conjunto de actividades que buscan la inclusión de los colaboradores, dado que, una participación activa de todos los trabajadores aportará al éxito de la misma.

El talento humano es sustancial para el cumplimiento de los objetivos de todo tipo de organización, dado que, este posee características y capacidades que ayudan en el desarrollo competente de una institución, por tal motivo, es imprescindible que las empresas opten por reclutar personas que estén calificadas y cumplan con los requisitos de un determinado puesto de trabajo. En ese mismo contexto, Díaz et al. (2021) señalan que “el capital humano en una organización comprende un recurso valioso dado las particularidades y características individuales y propias de cada persona” (p.157).

2.4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es la herramienta encargada de elegir a las personas para formar parte del equipo de trabajo.

2.4.1. RECLUTAMIENTO

Un proceso de selección de personal empieza con el reclutamiento, esto se realiza con el objetivo de poder encontrar la persona idónea que tenga la capacidad, mentalidad, actitudes y habilidades necesarias para apoyar a una empresa en sus procesos tanto internos como externos, específicamente hablando de sus oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas. Así, Torres et al. (2020), establecen que un buen reclutamiento es la base del éxito, pues las estrategias y metas son diseñadas por el personal y son ellos quien determinan el alcance.

En este sentido, Veintimilla y Velázquez (2017) plantea que “una vez realizado un reclutamiento se deberá realizar un proceso de toma de decisiones y de esta forma analizar al postulante y determinar si pertenece o no a la empresa” (p. 175). En ese mismo contexto, una institución podrá generar competencia, si cuenta con un talento humano que esté dispuesto a mejorar, apoyar y demostrar sus capacidades con el fin de impulsar en el crecimiento y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dentro de una institución se debe abarcar el reclutamiento y selección del personal, dado que, las organizaciones deben elegir un personal apto para la realización de actividades organizacionales que cumpla con las especificaciones demandadas en un determinado espacio de trabajo.

2.4.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Todo proceso de selección empieza por la necesidad de crecimiento y desarrollo productivo, el personal está para brindar su apoyo incondicional, estar al tanto de cada una de las operaciones institucionales y reconocer cuáles son las falencias para aportar su conocimiento y solventar problemáticas. En tal sentido, Armijos et al. (2019), refiere que “El proceso de

selección del personal parte de la definición de los parámetros necesarios para cubrir una plaza vacante, en correspondencia de los objetivos de la empresa y de las políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo” (p.165)

El Equipo Vértice (2007), expone desde la mirada teórica que “El proceso de selección de personal es enfrentarse a la toma de decisiones cruciales para una empresa, dado su importancia no debe dejarse a la elección de libre albedrío” (p.36). En tal sentido, las instituciones deben de estar al tanto de la contratación de personal, puesto que en ciertas ocasiones no se siguen las políticas y lineamientos establecidos, y personas con un rango más alto suelen optar por métodos fuera de contexto, tales como contratar individuos no idóneos con falta de conocimientos y/o experiencia, por tanto, puede provocar problemas organizacionales, tales como, retraso en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En líneas generales, la selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa se encarga de elegir a las personas ideales para uno o varios puestos de trabajo. Además, la selección del personal va de la mano con el reclutamiento porque ayuda a encontrar a los candidatos perfectos, siendo este un proceso que permite identificar al posible nuevo personal.

Es por ello que Veintimilla y Velázquez (2017) detalla los siguientes modelos, los cuales fueron diseñados para el reclutamiento y selección del personal:

2.4.2.1. MODELO DE SELECCIÓN TRADICIONAL

Este modelo tradicional está entre los clásicos para las organizaciones, al ser uno de los más utilizados, esto porque por medio de ella se puede realizar un proceso de selección simplificado, al evaluar los conocimientos, habilidades y cómo demostrar sus sapiencias a lo largo de su vida laboral. En ese mismo contexto, Mejía (2018) indica que en este modelo los instrumentos más usados son los currículos vitae, hojas de vida, entrevistas y exámenes, en ciertas ocasiones exámenes y test psicológicos.

Según Rivera (2019), “esto es un proceso de comparación, debido a que confronta los requisitos descritos con el perfil del aspirante” (p.65), tomando en cuenta lo señalado por el autor, cada persona debe de tener la capacidad necesaria, afrontar sus deberes en su puesto de trabajo, demostrar aptitudes y actitudes, las cuales puedan repercutir en el correcto o incorrecto cumplimiento de metas institucionales, cabe recalcar, que todo buen proceso de selección debe de pasar por rigurosas pruebas de comparación de datos, para obtener al personal correcto, caso contrario se convertirá en un cuello de botella en el área que se especialice dicho personal contratado.

2.4.2.2. MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA

Aguilera et al. (2019), expone que, “las organizaciones se ven en la necesidad de contar con un proceso más eficiente y eficaz, por esta razón se tiene la necesidad de pasar de un proceso de reclutamiento por competencias” (p.64), Además, Cuesta (2000, como se citó en Veintimilla y Velásquez 2017), sostiene que este modelo está direccionado al desarrollo personal de las personas y lo que ellos son capaces de realizar en un futuro, ser proactivo y desarrollar un pensamiento crítico.

Esto explica que las personas deben de ser capaces de desenvolverse tanto dentro como fuera de la institución, el conocimiento debe de complementarse con las habilidades y experiencias, además el deseo de superarse, aprender, automotivación, porque ser monótono o tener suficiente conocimiento sobre su área laboral no le garantiza que sea productivo en el futuro.

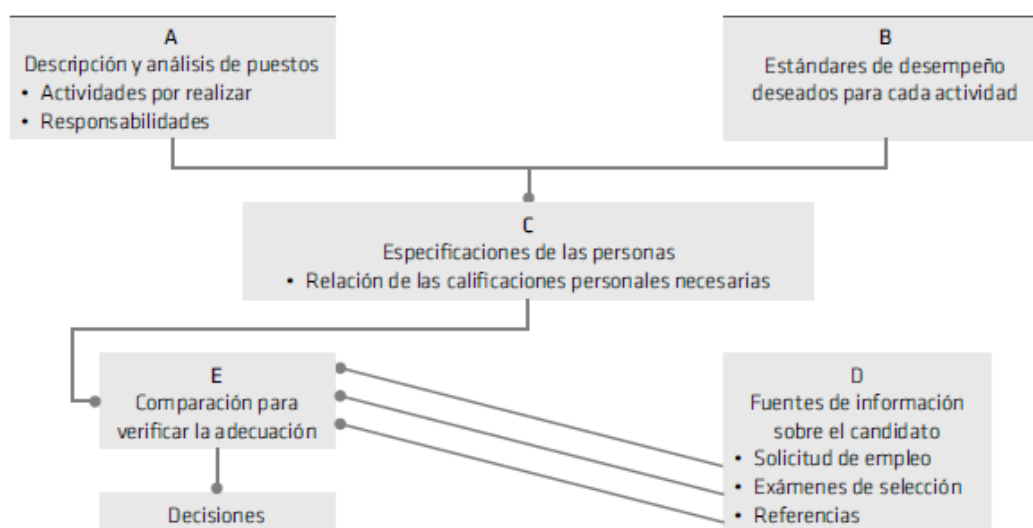
2.4.2.3. MODELO DE CHIAVENATO

Chiavenato (2011) expresa que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.144). Anudado a esto, la selección de personal pretende solucionar problemas presentes dentro de una institución, demostrando su eficacia y la capacidad de solventar problemas y tareas en el menor tiempo posible, manteniendo la calidad de sus deberes en la empresa.

Además, Pico (2016) argumenta que el modelo planteado por Chiavenato se basa en la comprobación de la experiencia y conocimientos, también valores sus habilidades y características del candidato. Una correcta técnica de selección de personal debe dar como resultado el mejor pronóstico de desempeño.

El modelo planteado por Chiavenato (2011) propone el siguiente proceso de selección de personal:

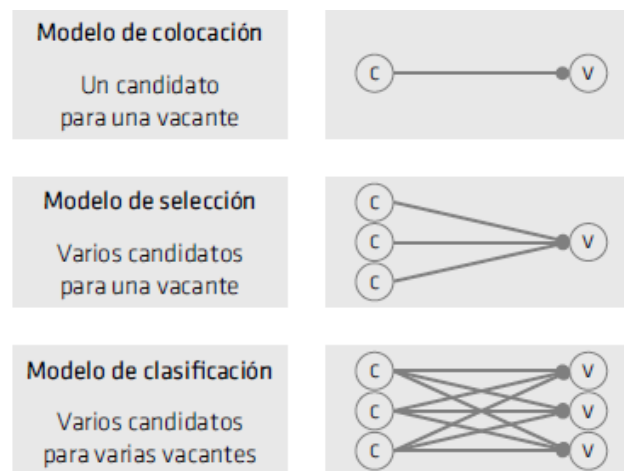
Ilustración 2: Proceso de selección de personal



Fuente. Chiavenato (2011)

En este proceso de Chiavenato, se divide en 5 pasos, los cuales van direccionados para la mejora del proceso de selección de personal, que parte desde la descripción del puesto vacante, en segundo lugar, están los estándares que la institución espera obtener de los candidatos, el tercer punto que se realiza con la comparación de las solicitudes y observar si estos cumplen con los requerimientos esperados por el empleador, por último se recolecta la información de la persona y se toma una decisión.

Además, Chiavenato (2011) habla acerca de un proceso de decisión sobre la selección del personal:

Ilustración 3: Proceso de decisión sobre la selección del personal

Fuente. Chiavenato (2011)

- Modelo de colocación: En este modelo solo existe una vacante disponible.
- Modelo de selección: Existen varios candidatos, pero una sola vacante.
- Modelo de clasificación: Existen algunos candidatos y varias vacantes para los candidatos y se los clasifica según sus requisitos.

2.4.2.4. MODELO DE WERTHER Y DAVIS

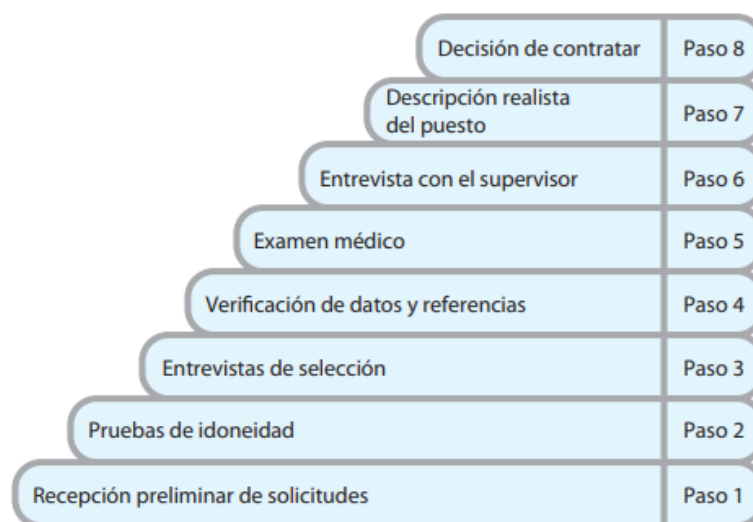
El modelo de Werther se basa en la entrevista de los candidatos del puesto de trabajo, tal y como indica Peña (2005, como se citó en Veintimilla y Velásquez 2017), “Werther es partidario de las entrevistas, y considera que es fundamental, por lo tanto, el responsable de esto es el departamento de talento humano” (p. 177). En definitiva, esta técnica es útil para la obtención de datos, sin embargo, la información recopilada no puede ser 100% verídica, dado que, los candidatos quieren sobresalir del resto, por ello pueden optar por mentir respecto a sus habilidades o experiencias, lo cual ocasionaría información errónea y al momento de la selección tomar decisiones equivocadas.

Además, Silva et al. (2020) expone algunas desventajas de este método, tales como la ausencia de técnicas y herramientas de diagnóstico para realizar diversas funciones; pero también señala ventajas como el reconocimiento del entorno interno y externo y toma en cuenta funciones relevantes como el

desarrollo, planeación, evaluación, relaciones intrapersonales y fundamentos y desafíos.

Werther y Davis (2008), en su libro “Administración de Recursos Humanos” hace énfasis a un proceso de selección basado en la entrevista, en las cuales se consideran 8 pasos fundamentales que se deben de seguir para alcanzar un objetivo de manera eficaz, el modelo permite obtener al personal idóneo para el puesto vacante según la necesidad de la institución. A continuación, el autor plantea los siguientes pasos:

Ilustración 4: Modelo de selección de personal



Fuente. Werther y Davis (2008)

2.4.2.5. MODELO DE GÓMEZ MEJÍA

Melo (2018), señala que este modelo es de los más sofisticados, debido a que evalúa no a uno, sino a varios candidatos a la vez, lo que lo convierte en el más tardado y metódico debido a que tiene varios pasos a seguir. Su autor Gómez Mejía (2005) manifiesta que, “este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección.”

Tomando en cuenta lo señalado por el autor, este modelo habla de ser más exhaustivos al momento de realizar un proceso de selección, es relevante

recalcar que este modelo no hace énfasis en el tiempo, a diferencia de los modelos anteriormente mencionados. En primer lugar, para contratar al personal idóneo, se puede optar por las herramientas sugeridas por el autor con la finalidad de contratar a personas eficientes y capaces de solventar problemas, con la actitud y aptitud para poder cumplir con los objetivos institucionales.

Por otro lado, Gómez Mejía (2005) menciona herramientas de selección de personal que permiten predecir el rendimiento de los candidatos, entre los cuales están:

Tabla 1: Herramientas de selección de personal

HERRAMIENTA	CONCEPTO
Cartas de recomendación	En ciertos procesos de selección las cartas de recomendación no suelen tomarse en cuenta, porque en la mayoría de casos suelen ser recomendaciones positivas.
Test de capacidad	Algunas pruebas miden la capacidad de respuesta, verbal y cognitiva del candidato, estos test miden la capacidad de una persona para reconocer el grado de rendimiento, como en las matemáticas o la contabilidad.
Test de personalidad	Estos test se suelen usar en pocas ocasiones, principalmente su uso es para predecir el comportamiento de los individuos, en la época de los 40 y 50 se utilizó más para la toma de decisiones.
Test de honestidad	Los test de honestidad o integridad, se diseñaron para identificar a los posibles candidatos que en un futuro se impliquen en un robo y otros

	comportamientos no aceptados.
Centros de evaluación	Es un conjunto de tareas y actividades que los candidatos realizan, los observadores califican a cada participante y resaltan las habilidades de cada uno.
Comprobación de referencias	Puede predecir de manera más certera el comportamiento de los candidatos, esto se realiza mediante el historial laboral. A menudo algunas organizaciones no brindan esta información de sus antiguos empleados.
Comprobación del historial	Hace referencia a los logros de cada candidato, tanto académicos, antecedentes criminales, seguridad social, entre otros.

Fuente. Gómez Mejía (2005)

2.5. DISEÑO DE PUESTO

González y Sierra (2020) lo definen como un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo, sin embargo Mendoza y Villafuerte (2021) el diseño y descripción de puestos, es de gran relevancia dado que brinda tanto al empleado como al empleador, una lista clara de lo que se espera de la relación laboral.

Por otro lado, Pérez (2020) define el diseño de puesto como una herramienta de gran utilidad, beneficiando y facilitando numerosas actividades, en especial, al proceso de Gestión de talento humano, en efecto, brinda información relevante sobre las características que debe tener un candidato al ocupar un

cargo y que se ajuste a los requerimientos de este. En definitiva, para el logro de los objetivos de un determinado puesto de trabajo es necesario establecer diseños de puesto donde estén los lineamientos y pautas que una persona debe seguir, así también coadyuva a identificar si las personas están aptas para el cumplimiento del cargo.

2.6. INCENTIVOS

Según Caso (2003 como se citó en Pino et al. 2015) hacen referencia a los incentivos como recompensa monetaria que recibe un individuo por cumplimiento y obtención de resultados favorables, dando así, indicio de satisfacción y mejora de su desempeño. Por ende, los incentivos en las organizaciones impulsan a los colaboradores a crecer profesionalmente de la misma manera motiva, puesto que, los esfuerzos dados son valorados y recompensados.

De la misma manera, Aguilar et al. (2012) añaden que los incentivos laborales son una de las herramientas gerenciales que mayor impacto ocasiona en la satisfacción y productividad, dando como resultado una mejora en la calidad de los productos, asimismo servicios. Alfandi y Alkawsannen, (2014 como se citó en Zapata y Canet, 2018) consideran a los incentivos como uno de los principales factores que alientan a los trabajadores a generar esfuerzo y dedicación en la ejecución de su trabajo lo más eficientemente posible.

2.7. CAPACITACIONES

La capacitación es considerada como uno de los medios para incrementar el desempeño de los colaboradores, asimismo, mejorar la eficiencia de los mismos. (Hidalgo et al. 2020). Sin embargo, Labrador et al. (2019) hacen énfasis a la capacitación como un conjunto de acciones enfocadas en la preparación y desarrollo de los colaboradores, asimismo, tienen como objetivo mejorar las competencias para que cumplan con calidad lo demandado por un puesto de trabajo específico. Es por ello que la capacitación es un mecanismo que coadyuva en la productividad y la eficiencia de los empleados dentro de las organizaciones.

En otras palabras, Obando (2020) sostiene que, la capacitación del talento humano permite aportar nuevos conocimientos y habilidades a los empleados, no solo de un tema en específico, sino también de forma general, y de esa manera puedan desenvolverse de una manera adecuada en una organización. En síntesis, la capacitación es el proceso que contribuye en el crecimiento profesional de los individuos, dado que esas actividades, tales como seminarios, talleres, conferencias, entre otras, están enfocadas en brindar conocimiento, habilidades sobre algún tema específico, aportando así en la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Por su lado, Capapé et al. (2016, citado por Martínez, 2016) consideran que, la formación se basa en capacitar y desarrollar las potencialidades del trabajador: capacitar con el objetivo de que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y corrijan las deficiencias existentes; asimismo desarrollar habilidades que resultarán necesarias para la organización en el largo plazo.

2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, es un proceso de acompañamiento y seguimiento continuo entre el empleador y colaborador, esto a su vez, promueve el aprendizaje mutuo, por medio del acompañamiento se retroalimenta al personal con el fin de desarrollar mejoras en los procesos asimismo el logro de los objetivos organizacionales con calidad y eficiencia. (Montoya, 2009)

Norma Cubana 3000: (2007, citados por Valdés et al., 2015) manifiestan que, la evaluación del desempeño es la medición del grado de eficacia y eficiencia con la que los colaboradores desarrollan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado, su rendimiento es la base para elaborar y ejecutar un plan individual de capacitación. De la misma manera, Sastre y Aguilar (2003, citado por Sánchez y Calderón, 2012), añaden que, “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 58). De este modo, la evaluación del personal es un proceso que permite a los altos directivos

conocer de manera exacta cuáles son las fortalezas y debilidades de los colaboradores, de igual forma coadyuva en la adecuación de personas a cargo de un puesto determinado de trabajo.

2.9. DESEMPEÑO LABORAL

Amorós (2009, como se citó en Ruiz et al., 2021), señala que el desempeño laboral son acciones direccionadas a la consecución de metas y objetivos, en donde el individuo muestra la capacidad de ejecutarlas. Por tanto, es relevante que el talento humano cuente con habilidades y aptitudes que permitan ejercer un determinado puesto de trabajo y cumplir con lo que demande una institución para el logro de sus objetivos. En este mismo contexto, Tejada (2020) expresa que, “el desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor importancia, y las organizaciones han tomado consciencia que este es un elemento fundamental que el proceso de dirección estratégica de una empresa debe considerar cuidadosamente” (p. 158).

Dávila et al. (2022) añaden que, el desempeño laboral dentro de la gestión de recursos humanos, es hacer énfasis al pilar fundamental de las organizaciones, ya que es donde recae la mayor responsabilidad del desarrollo y crecimiento de las mismas. Sin embargo, Bautista et al. (2020) manifiesta que el desempeño laboral “son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las organizaciones” (p. 114). Por ello, es relevante que los altos directivos estén al tanto de las actividades realizadas por sus colaboradores para conocer la calidad de las mismas y si hay falencias incentivar en el crecimiento profesional, por lo tanto, genera beneficios a las instituciones.

Por consiguiente, hablar de desempeño laboral es hacer énfasis en el rendimiento del talento de una determinada institución, es decir, como un individuo se desenvuelve en la organización de la misma manera, la capacidad que tiene para tomar decisiones de forma eficaz y oportuna. En ese sentido, Aragón (2019) sostiene que “el desempeño laboral se refiere a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas” (p. 61).

2.10. EFICIENCIA

La eficiencia hace referencia al uso pertinente de los insumos, elaborando bienes finales con calidad con los mismos o menos recursos, es decir, tener esa capacidad de no bajar la producción en la optimización de los recursos (Fontalvo et al., 2018). De esta manera, lograr cumplir con las metas y objetivos organizacionales con la optimización de los recursos, brindar servicios de manera eficiente implica la resolución de problemas de manera inmediata. Es importante señalar que el aumento de los recursos no garantiza la productividad, es más, conlleva gastos si no se hace uso adecuado de los mismos. Balseiro et al (2020) argumentan que, “la eficiencia de una organización estaría dada por la obtención de la máxima productividad de acuerdo con los recursos empleados o, de forma análoga, un nivel determinado de producción, utilizando una mínima cantidad de recursos” (Pág., 21)

2.11. EFICACIA

Para Gil (2011, como se citó en Calvo et al., 2018) afirma que, la eficacia se mide por medio del cumplimiento de los objetivos institucionales y que estos deben estar alineados a la visión, además deben de alinearse desde el más importante hasta el menos importante y así se puede medir las expectativas que tienen los clientes respecto al servicio. Además, García (2019) indica que “la capacidad que tienen las organizaciones para satisfacer al cliente, identificando en forma correcta las necesidades y expectativas” (p.16).

En síntesis, la eficacia es la capacidad que tiene una institución de cumplir con sus objetivos propuestos, entonces toda empresa debe de ser eficaz, en todos los aspectos, tanto en los servicios, hasta la producción, como, por ejemplo: si se propone alcanzar un determinado número de unidades producidas o vendidas y este se logra o incluso se sobrepasa claramente fue eficaz. Además, la RAE (2001, citado por Rojas, Jaimes y Valencia, 2017), añade que eficacia hace énfasis a la capacidad de lograr los objetivos planteados y así también alcanzar las proyecciones estipuladas impulsando así el crecimiento de la institución y permanencia a largo plazo.

2.12. PRODUCTIVIDAD

La productividad es ser eficientes, en cómo se utiliza el capital y recursos a la hora de poner en marcha un trabajo, un alto nivel de productividad implica producir más con lo mismo (González, 2019). Asimismo, ser productivos involucra innovar e incrementar los niveles de calidad de productos o servicios optimizando sus recursos. De la misma manera Franco et al. (2021) sostienen que, la productividad es fundamental en el mundo empresarial y el mercado en general, es el soporte del crecimiento de cualquier organización.

No obstante, Díaz y Toscano (2021) argumentan que, si el personal desarrolla un nivel de conocimiento y habilidades facilita su colaboración dentro de la empresa en la realización de actividades asignadas de manera eficiente con calidad superior, con posibilidad de agregar valor a la organización. En ese mismo contexto, es sustancial impulsar a los colaboradores a obtener nuevos conocimientos e incentivarlos a mejorar puesto que, un talento humano capacitado incrementa la eficacia de la misma manera beneficia a la organización.

2.13. COOPERATIVISMO

De acuerdo con Ramírez et al. (2016), “el cooperativismo se representa posiblemente como la forma de organización socioeconómica de carácter universal más grande del mundo” (p.2). Así mismo, Donestévez (2017), explica que el cooperativismo es un movimiento que influye en la formación de cooperativas, que va desde lo material que abarca al trabajo, el cual se transforma en un proceso combinado socialmente, producto del desarrollo de las condiciones de producción. Y desde lo social que permiten a los colaboradores poder organizarse en cooperativas para guiar la actividad económica.

De acuerdo a Miño (2013), el cooperativismo arrancó de manera formal a inicios del siglo XX en el Ecuador, con el nacimiento de varias cooperativas de crédito y consumo, fundadas por el estado, instituciones religiosas, para luego ser impulsada por el sector agrario. Históricamente, el estado ecuatoriano no

mostraba ningún tipo de interés por el sector de las cooperativas, lo consideraba marginal y poco ético, su desarrollo se dio gracias a la creatividad, cohesión social y autocontrol.

En síntesis, el desarrollo del cooperativismo se dio gracias a la inversión privada, no por el Estado, quien en un principio lo consideraba un sector que solo apoyaba a la solución de pequeños problemas socioeconómicos. Hoy en día este sector logra aportar beneficios a los pequeños y medianos productores agrícolas y ganaderos, y por medio del incentivo económico brindado por las cooperativas logran crecer y generar riquezas que aportan ganancias a las partes involucradas, como los accionistas o el estado.

2.13.1. COOPERATIVAS

Son cooperativas aquellas sociedades con o sin fines de lucro con derechos privados, están formadas por personas naturales o jurídicas que tienen como objetivo planificar actividades, beneficios sociales manejado por una empresa formada por aportación económica (Ley de Cooperativas, 2001). Entonces, una cooperativa se forma por un grupo de personas que se encargan de controlar cada una de las actividades y poder dar una respuesta a aquellas necesidades sociales o económicas con el fin de promover el crecimiento de los pequeños productores de manera igualitaria.

Del mismo modo, el Banco Central del Ecuador (BCE, 2022), afirma que, el rol de las cooperativas es fundamental, puesto que incorporan a aquellos grupos vulnerables que normalmente estaban fuera del contexto financiero, que al incluirlos promueven el dinamismo de la economía, por esta razón causen un impacto socioeconómico importante. Así mismo, Bretos et al, (2018) indica que “el principal objetivo de las cooperativas es satisfacer las necesidades de sus miembros y otros grupos de interés internos” (p.81).

2.13.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Como menciona Cuñat y Coll (2007, citado por Coba et al., 2020), las cooperativas de ahorro y crédito son parte del enfoque de la economía popular y solidaria, por el hecho que están ahí para darle solución a los problemas

económicos a aquellos pequeños comerciantes, que buscan un incentivo para crecer, es así que las cooperativas son sociedades que integran a grupos de intereses, para conseguir equidad social e igualdad.

Bombón y Pacheco (2021) afirman que “las Cooperativas de Ahorro y Crédito han demostrado ser un sector preponderante dentro del sistema financiero, debido a que han logrado conseguir una integración amplia en cuanto a su estructura patrimonial y societaria” (p.6). Las cooperativas de ahorro y crédito han sido de suma importancia para el desarrollo de los pequeños productores, los cuales buscan crecimiento y desarrollo, entonces un incentivo económico aporta a sus procesos de innovación y conocimiento y de esta manera generar competitividad, porque lo que se busca es generar una competencia igualitaria entre los pequeños negocios. Del mismo modo, Bombón y Pacheco (2021) indica que los preceptos fundamentales del cooperativismo son: justicia social, igualdad, libertad, solidaridad, honestidad y pluralismo.

2.13.3. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA, se encuentra ubicada en la provincia de Manabí en el cantón Bolívar, fue fundada en el año 2003, esta ofrece diferentes servicios tales como: créditos, seguros de vida, cuentas de ahorro, bonos de desarrollo humano, entre otros. La cooperativa desde su funcionamiento ha sido de gran soporte y ayuda en el crecimiento de la economía local. Ha estado 19 años ininterrumpidos en el mercado, la cual se debe principalmente al servicio que ofrecen a los ciudadanos brindando la mano para impulsar el desarrollo de los negocios dando así la oportunidad de generar plazas de empleos y mejorar la calidad de vida de los habitantes, actualmente la cooperativa objeto de estudio cuenta con 10 trabajadores los cuales brindan de sus conocimientos y habilidades para el buen desempeño de la cooperativa en el mercado.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Calceta, cantón Bolívar de la provincia de Manabí; específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA.

Ilustración 5: Ubicación de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA



Fuente. Google Maps (2022)

3.2. DURACIÓN

El trabajo de integración curricular tuvo una duración de nueve meses a partir de su respectiva aprobación.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Gestión del talento humano
- Desempeño Laboral

3.4. POBLACIÓN

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA estuvo conformada por 10 personas.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación se implementaron los siguientes:

3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este tipo de investigación se utilizó para recolectar datos específicos dentro de la institución, mediante la aplicación de la entrevista se obtuvo información relevante con respecto a los procesos de gestión de talento humano en la cooperativa, de la misma manera adquirió información necesaria para el desarrollo de la investigación. Como menciona Nájera (2017) “el empleo de la investigación de campo, induce a la investigación al crear herramientas gráficas a través de disciplinas propias de la comunicación visual” (p. 155).

3.5.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Mediante este modelo se describió la situación actual de la organización, mediante las diferentes herramientas como el análisis FODA, además sirvió para detallar los datos recolectados por medio de la entrevista, así también, especificar de manera cualitativa el estado del desempeño laboral dentro de la cooperativa. Por lo tanto, Díaz y Calzadilla (2016) explican que la investigación descriptiva ayuda en una investigación a delinear características específicas, mediante métodos cualitativos.

3.5.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Este tipo de investigación fue sustancial para dar sustento teórico a los aportes dados por los autores de la investigación, además se analizaron los modelos de gestión de talento humano existentes para proceder al diseño de un modelo de gestión que coadyuve en la mejora continua de la cooperativa. En este contexto, Martín y Lafuente (2017) mencionan que, “la revisión bibliográfica constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información y recuperar documentos en distintos formatos” (p. 152).

3.6. MÉTODOS

Para el proyecto de investigación fue necesario realizar los siguientes métodos que permitieron continuar con los objetivos planteados:

3.6.1. MÉTODO ANALÍTICO

Mediante la aplicación de este método se procedió a analizar la información obtenida a través de los instrumentos aplicados con respecto a las variables talento humano y desempeño laboral. Ramos (2020), expone que el método analítico es utilizado en la investigación cuando es necesario estudiar los elementos por separado para obtener respuestas lógicas y llegar a una verdad.

3.6.2. MÉTODO INDUCTIVO

Torres (2006, citado por Prieto, 2017) indica que, “consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría” (párr. 41). Por medio de este método se consiguieron datos precisos mediante evidencias obtenidas a través de las herramientas utilizadas, es decir, con la realización de la entrevista y método de escalas gráficas, de esta manera llegar a conclusiones lógicas y fundamentadas.

3.6.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Mediante esta metodología se obtuvo información necesaria con respecto a la problemática planteada en la cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, partiendo de los aspectos generales que la involucra, para llegar a lo particular, definiendo deducciones con base en los objetivos planteados. Por ello, Rodríguez y Pérez (2017) explican que este método parte desde las hipótesis hasta llegar a las deducciones.

3.7. TÉCNICAS

Para recolectar datos necesarios para la investigación se tomaron en cuenta las siguientes:

3.7.1. ENTREVISTA

Vargas (2012, como se citó en Troncoso y Amaya, 2017) argumentan que “la entrevista, como herramienta potencia la recolección de datos en las investigaciones cualitativa, permitiendo la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (p. 330). Esta técnica se aplicó a la gerente de la cooperativa, la cual es fundamental para la obtención de datos verídicos y contribuirán al desarrollo de la investigación.

3.7.2. MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados (Chiavenato, 2007, Pág. 249). Para estudiar y evaluar la segunda variable se utilizó el método de escalas para la obtención de información pertinente y confiable sobre el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa objeto de estudio.

3.8. HERRAMIENTAS

3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Para la recolección de datos requerida para la investigación se empleó una guía de entrevista, en cuál se realizaron una serie de preguntas en relación con las variables objeto de estudio, mediante ello se obtuvo información relevante para posteriormente diseñar un modelo de gestión de talento humano. Del mismo modo, Guerrero et al. (2017) utilizó esta herramienta en la cual se escoge a un número de personas que hablaran de un fenómeno específico, la cual se acoja un cuestionario con preguntas dirigidas.

3.8.2. META ANÁLISIS

El meta análisis se utilizó con el propósito de analizar diferentes modelos de gestión de talento humano existentes y poder sintetizar los datos obtenidos y de tal manera elaborar un modelo que sea idóneo para la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar y que esté direccionado hacia la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de dicha institución. Villasís et. al,

(2020) manifiestan que “el término meta análisis es empleado para describir el análisis de la combinación de los resultados de dos o más estudios originales, los cuales debieron ser seleccionados a partir de una revisión sistemática” (p. 62).

3.8.3. ANÁLISIS FODA

Sirve para definir estrategias presentes y futuras; permite enfocar los factores que tienen impacto en la organización para tomar decisiones y acciones pertinentes (Sánchez, 2020). La aplicación de la matriz FODA, se empleó para la recolección de datos internos y externos de la institución para luego tomarlo en cuenta en el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se tomaron aspectos como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la cooperativa cámara de comercio el cantón Bolívar.

3.8.4. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada por las organizaciones para obtener un análisis del entorno que les rodea, también facilita el entendimiento del contexto en el que están laborando, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se desenvuelven, así como las dificultades y los retos a los que se pueden enfrentar (Taberner, 2019). Es por ello que, se realizó un análisis PESTEL con la finalidad de identificar y entender aspectos externos que rodea la entidad y como repercuten en el correcto funcionamiento.

3.8.5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica fue parte fundamental en la investigación, permitió reconocer los diversos sistemas de gestión del talento humano, se identificaron los componentes y enfoques de los modelos con el objetivo de diseñar y proponer uno que permita potencializar el desempeño de los colaboradores de la cooperativa objeto de estudio. Barrientos (2019), indicó en una investigación que esta técnica le sirvió para realizar una sólida construcción argumental y nutrirse de una exhaustiva revisión documental.

3.8.6. REVISIÓN SISTEMÁTICA

Mediante la revisión sistemática se pudo identificar los modelos de gestión de talento humano, y los componentes que lo conforman, se sintetizó toda la información recolectada para seleccionar los adecuados que cumplan con los criterios establecidos en la investigación. Moreno et. al, (2018) señala un estudio que esta revisión demostró un proceso de elaboración transparente y comprensible para seleccionar, evaluar y resumir toda la evidencia disponible.

3.8.7. V DE AIKEN

La V de Aiken permite cuantificar la validez de los datos de un tema en específico a partir del análisis, el cual es validado por un número determinado de jueces, en la cual X es el promedio de calificación de los jueces l es la puntuación más baja que es posible obtener y k es la diferencia entre el mayor y menor puntaje que es posible obtener (Caycho, 2018). Esta técnica mediante un grupo de expertos permitió escoger los componentes necesarios para elaborar posteriormente el modelo de gestión de talento humano en cuestión, y así cumplir con los objetivos propuestos.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE I. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

- Aplicación de una entrevista a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.; con la finalidad de determinar el estado actual de la gestión del talento humano, utilizando como herramienta la Guía de Entrevista Estructura.
- Realizar un análisis PESTEL en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., para la identificación de los factores externos que influyen en las variables de estudio.
- Evaluación del desempeño laboral de los empleados de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. mediante el método de escalas gráficas propuesto por Idalberto Chiavenato; las mismas que serán llevada a cabo por el personal de esta entidad.
- Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.
- Síntesis de la información recolectada, con base a los datos obtenidos en las herramientas aplicadas.

FASE II. ESTABLECER LOS COMPONENTES DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

- Revisión sistemática de los modelos de gestión de talento humano existentes mediante meta análisis.
- Determinación de los elementos que componen el modelo de gestión de talento humano mediante método de expertos.
- Análisis de los resultados.

Para conocer los componentes que conforman los modelos de gestión del talento humano, se realizará una investigación bibliográfica exhaustiva con la finalidad de reconocer los elementos necesarios para la elaboración de un

modelo que se adapte a las necesidades y coadyuve en el mejoramiento de la cooperativa.

FASE III. PROPONER UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

- Estructuración de un modelo de gestión de talento humano para el correcto manejo del talento humano contribuyendo al mejoramiento del desempeño laboral.

Por último, se diseñará la propuesta de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desempeño laboral.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de cada fase de la investigación, cumpliendo con los objetivos específicos que van desde el diagnóstico de la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

4.1. FASE I. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

ENTREVISTA

Para el desarrollo de la primera fase, se procedió a realizar una entrevista a la gerente de la cooperativa, con el objetivo de recolectar información relevante, la que sirva de sustento para el desarrollo de las siguientes fases y actividades propuestas, en primera instancia, se elaboró una guía de entrevista (**ver anexo 1**) dentro de la cual se realizaron preguntas enfocadas en el manejo del talento humano y como este es evaluado para mejorar o mantener sus capacidades cognitivas, analíticas, eficacia, correcto uso de herramientas, entre otros; a continuación, se detallan los puntos más relevantes:

Según la entrevista efectuada, la cooperativa Cámara de Comercio, actualmente cuentan con un total de 10 colaboradores, la gerente mencionó que el número de trabajadores es idóneo, los cuales son capaces de cumplir con los requerimientos institucionales internos y externos. Además, otro punto expuesto es que, si poseen con un manual de procedimientos de talento humano, pero este está enfocado en la selección y contratación de personal, se encuentra debidamente estructurado; sin embargo, este no está direccionado en la capacitación del personal y mejoramiento del desempeño de los empleados.

La gerente indicó que se realizan capacitaciones al personal, pero no cuentan con un plan de capacitación. Con respecto a las evaluaciones del desempeño, se mencionó que se ejecutan una vez al año. No obstante, los autores Guartán et al (2019), indican que estas deben ejecutarse de manera trimestral o semestral, porque mantener al personal a su mejor capacidad y con la mejor actitud repercute directamente en mantener la calidad del servicio, de igual forma en la realización de actividades diarias dentro de la institución.

Por otro lado, la gerente señaló que cuentan con estrategias de capacitación, pero no tienen objetivos individuales centrados, están más enfocados en el cumplimiento de actividades y no en el aumento del desempeño personal o por áreas. Otro punto destacable es que no se establecen metas departamentales, lo cual es importante, debido a que si no se establecen objetivos no se cumplirá con los resultados esperados, lo cual puede repercutir directamente en el crecimiento sostenido institucional.

Otro punto relevante es que la cooperativa maneja un manual de procesos o manual de gestión enfocado en el reclutamiento y selección de personal, pero no existe algún mecanismo el cual permita mejorar las capacidades y desempeño del personal, el cual debe mantenerse capacitado, íntegro, eficaz, eficiente, etc. Debido a ello pueden existir deficiencias en los departamentos, provocando desmotivación, falta de capacidad para laborar correctamente.

ANALISIS PESTEL

Por consiguiente, se elaboró el análisis PESTEL, con el fin de analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Tabla 2: Análisis PESTEL

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
POLÍTICO	<p>Código de trabajo (seguridad laboral): En el Ecuador existen varias políticas enfocadas en la protección y valoración de los trabajadores; código del trabajo, art. 5, art. 7, que hacen mención a la protección de los colaboradores, entre otros.</p> <p>Política nacional de salud del trabajo: Art. 325; Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar".</p> <p>Código de trabajo art. 410: Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Por lo tanto, contar con esta política permite beneficiar a los trabajadores de la misma manera a mejorar las condiciones de trabajo que mucha de las veces no son las adecuadas lo cual influye en el desempeño y motivación del capital humano.</p>
ECONÓMICOS	<p>Aumento del PIB: Según El Banco Central del Ecuador (BCE) El Producto Interno Bruto (PIB) creció 4,2% en 2021, lo cual reside en el incremento de poder adquisitivo de las personas, asimismo favorece el aumento de empleo por ende facilitara el acceso a microcréditos.</p>

	<p>Pobreza: Según el INEC (2021) el 32.2% de la población ecuatoriana en el 2021 está en condiciones de pobreza, lo que incide directamente en el consumo de las personas por ende el ingreso de empresas tendrá un decrecimiento y ello ocasiona que el índice de desempleo incremente.</p>
<p>SOCI ALES</p>	<p>Alto índice de mortalidad: Según datos del INEC el Ecuador tuvo un aumento del 24% con respecto a la tasa de mortandad, y esto se debe principalmente al covid-19 que ocasiono grandes pérdidas humanas y económicas no solo a nivel nacional sino también internacional.</p> <p>Crecimiento de problemas en la salud mental: Organización Internacional de Trabajo (OIT) El 40% de ecuatorianos poseen problemas de salud mental debido a las condiciones laborales. Considerándose como un aspecto negativo para las organizaciones dado que, la salud mental es de gran relevancia para ejecutar actividades de forma correcta, de la misma manera repercute directamente en el rendimiento de los colaboradores</p> <p>Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la depresión y la ansiedad provocan mayor absentismo laboral que los problemas físicos.</p> <p>Crecimiento de la población: Según datos proporcionados por el INEC el Ecuador, en el 2019 pasó de 1,7 a 1,5 en el 2020 con relación a las estadísticas de población.</p>

	<p>Incremento de los emprendimientos: Según el INEC, el nivel de emprendimiento del Ecuador durante la pandemia del covid-19 se elevó en un 4.7%, lo cual es un factor positivo por motivo de que estos pequeños negocios necesitan financiamiento, por ende, recurrirán a entidades financieras y esto ocasiona que incremente el trabajo de la misma forma el número de colaboradores.</p>
<p>TECN OLÓG ICOS</p>	<p>Incremento del Teletrabajo según cifras del Ministerio de Trabajo, que apuntan a que el país pasó de tener 12.888 empleados registrados en la modalidad de teletrabajo, en 2019 (por la pandemia del coronavirus) a 445.700 al cierre de 2020 y, hasta el 20 de mayo de 2021 el número de empleados en Ecuador incrementó en 2,1%; es decir, ha aumentado en 9.444 este 2021; alcanzando una cifra total de 455.144 personas laborando en remoto. Por lo tanto, es sustancial capacitar al capital humano en aspectos tecnológicos dado que, existen eventos imprescindibles que obligan a cambiar de manera abrupta la forma tradicional de hacer las cosas por tal motivo, las empresas deben estar un paso adelante preparados para enfrentar situaciones adversas que puedan presentarse.</p> <p>Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los hogares ecuatorianos tienen una penetración de Internet en el área rural del 16,6%, mientras en la zona urbana supera el 46,1%. Esta realidad dificulta la vida diaria en la pandemia.</p>
<p>ECOL ÓGIC OS</p>	<p>Según el instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo de España (INSHT) La temperatura para realizar trabajos de oficina debe estar entre los 17 y 27° dependiendo del país y región, sin embargo, los cambios climáticos son imprescindibles por ello es importante contar con estrategias que permitan mantener un ambiente favorable para mantener motivados a los trabajadores.</p>

	<p>Ambiente térmico: Según el instituto nacional de higiene y seguridad laboral de España menciona que, el ambiente en el lugar de trabajo ocasiona distracción además ocasiona una reducción rendimiento tanto mental como físico.</p>
<p>LEGA LES</p>	<p>Leyes de empleo (jornada laboral): Jornada laboral en Ecuador bajo el Código de Trabajo; Es el horario por ejecución del trabajo que fija horario de ingreso y salida, expresado en días, horas y meses. Existen dos jornadas ordinaria y extraordinaria.</p>
	<p>Código de trabajo: Leyes de trabajo enfocada en Beneficios sociales de los trabajadores Décimo Tercero o bono navideño comprende a la doceava parte del total de sueldos recibido durante el año cancelados hasta el 24 de diciembre; Décimo Cuarto o bono escolar es un beneficio pagado que consiste en un Salario Básico Unificado vigente a la fecha de pago; Fondos de Reservas percibido después de 13 meses de labor correspondiente al 8.33% del sueldo.</p>
	<p>ART. 118 DE Política Nacional de Salud en el Trabajo 2019-2025: Los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, (...) a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales.</p>
	<p>Art. 47 del código del trabajo; La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.</p>

Fuente. Revisión bibliográfica

Mediante la aplicación del análisis PESTEL se evidenció que existen políticas y leyes que resguardan el capital humano de las diferentes organizaciones, políticas que van desde la seguridad laboral y protección de los trabajadores, leyes que buscan mitigar los problemas y condiciones laborales, así también, en aspectos económicos se pudo notar que existe un incremento de la pobreza lo que provoca que la sociedad en general tenga menos posibilidades de acceder a una educación de calidad, lo que influye en pocos profesionales en un futuro y afecta directamente en el crecimiento y desarrollo económico.

En el ámbito social, se evidenció que el 40% de los ecuatorianos poseen problemas de salud mental ocasionada principalmente por las condiciones laborales, lo cual afecta directamente en el rendimiento de los trabajadores, como consecuencia de ello muchos colaboradores tienen problemas de ansiedad y depresión, lo que provoca ausentismo laboral, poco involucramiento en las empresas, lo cual es un aspecto negativo dado que, influye en el logro de los objetivos organizaciones.

Por otro lado, en aspectos tecnológicos hubo un incremento del teletrabajo, esto fue causado por la pandemia del Covid-19, debido a ello, las empresas tuvieron que adaptarse y cambiar la manera tradicional de trabajo, esto fue un factor negativo para muchas organizaciones, por lo que no estaban preparados ante tal desastre natural y ocasionó grandes pérdidas económicas.

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS:

Así también, con la aplicación del método de evaluación de escalas gráficas (ver anexo 2) propuesta por Chiavenato, se evaluó a cada uno de los empleados de la cooperativa para llegar a resultados significativos que aporten a la elaboración de las siguientes fases de la investigación. Cabe mencionar que este método se encuentra validado, además, que el autor permite el cambio de varias preguntas según lo requiera la investigación; los evaluados son ponderados según las respuestas que elijan (ver anexo 3) con datos que van desde el 100% de óptimo y 20% de malo.

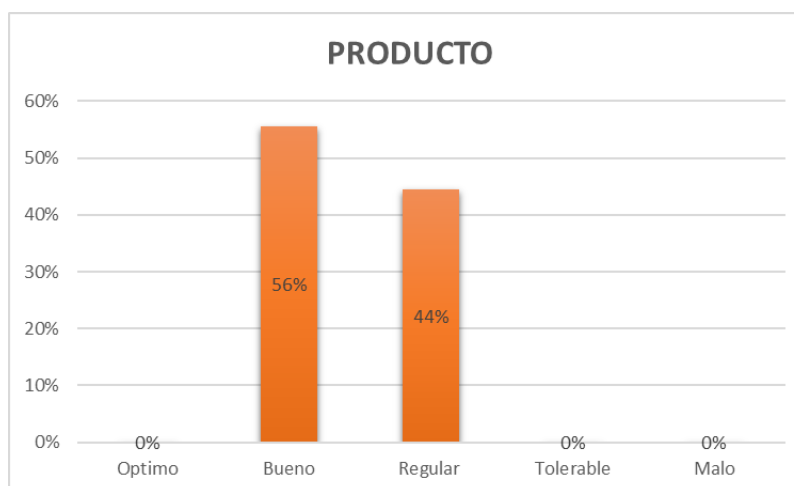
Para lo cual, se ha recopilado los datos según la descripción de cada literal, realizando un análisis general para una mayor comprensión de los datos arrojados. Los empleados evaluados fueron de las siguientes áreas o

departamentos: jefe de crédito y cobranzas, jefa de contabilidad, asistente de contabilidad, jefe de caja, secretaria, jefa de crédito, asistente de crédito, seguridad y auxiliar de servicios.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos por medio de la evaluación del desempeño:

- **Producto:** Hace referencia al volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente por el evaluado.

Ilustración 6: Datos de evaluación de la categoría Producto



Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

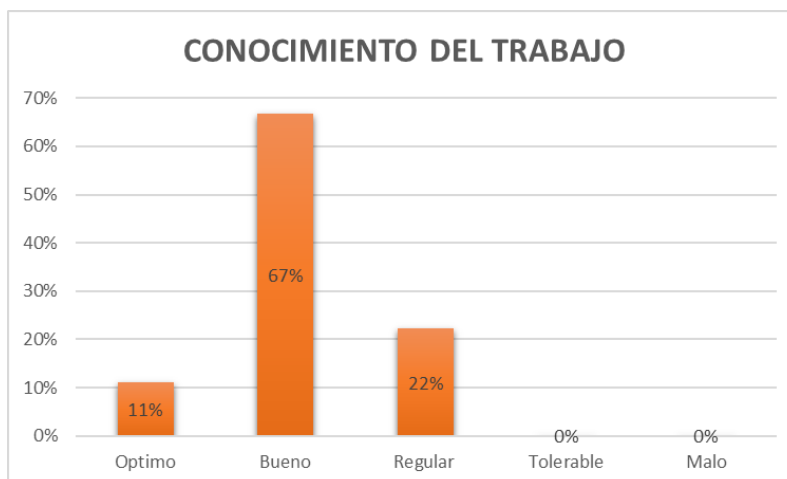
Como se puede observar en la ilustración 6, el 56% de los empleados de la cooperativa ejecutan su trabajo de manera “bueno”, es decir, que con frecuencia van más allá de lo exigido, cumpliendo de esta forma con las expectativas de producción y cumplimiento eficiente de sus tareas asignadas; sin embargo el 44% de los trabajadores desempeñan sus actividades de manera regular, es decir que solo sabe lo suficiente del trabajo, lo que demuestra que solo realizan actividades sin motivación alguna a demostrar una excelencia y dar lo mejor dentro de su desempeño laboral.

Por lo tanto, estos resultados demuestran que de manera general la cooperativa requiere que los altos directivos ejecuten un análisis minucioso para identificar del porqué, el rendimiento de sus colaboradores no es el adecuado y con ello emplear estrategias o acciones y hasta un plan de motivación con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus empleados y que

estos puedan dar lo mejor, y que se cumplan a largo plazo el desarrollo óptimo de sus objetivos como entidad financiera, es así que para Díaz y Quintana (2021) A veces, ocurre que el decremento en la productividad de la empresa va determinado por la desmotivación general que siente el personal; esto puede ser el resultante de varios procesos internos mal gestionados relacionados con el entorno social, condiciones del ambiente laboral, cultura empresarial, formación y experticia del personal, entre otros factores, los cuales impiden brindar un entorno y condiciones de trabajo óptimas para que el personal sienta ese deseo y motivación de trabajar con eficiencia y eficacia y, como producto de ello, que los bienes o servicios cumplan las expectativas del consumidor.

- **Conocimiento del trabajo:** Grado de intelecto presentado por el evaluado.

Ilustración 7: Datos de evaluación de la categoría Conocimiento del Trabajo



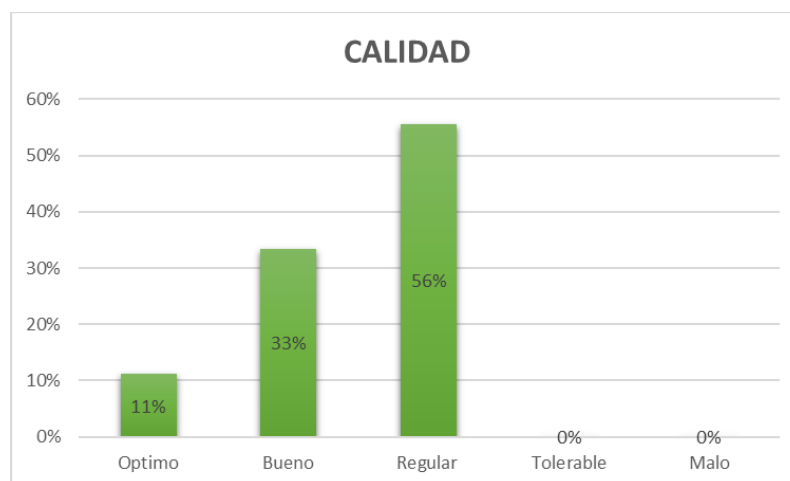
Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

En lo que respecta a la ilustración 7, se demuestra como resultado que el 67% de los empleados ratifican tener un grado de conocimiento óptimo y bueno dentro de sus labores, demostrando que su desempeño se basan en los conocimientos y habilidades técnicas requeridas para el cumplimiento de sus actividades y funciones en el trabajo, mientras que el 22% indican tener un conocimiento regular en su trabajo por lo que es necesario que la alta directiva indague sobre las causas del porqué este grupo de trabajadores puntúan en este rango.

De esta manera queda evidenciado que de manera general la empresa si mantiene un buen grupo de trabajadores que tienen un alto nivel de experiencia en el campo y área que desempeñan sus funciones y labores, sin embargo es importante capacitar continuamente a estos trabajadores para que mantengan un nivel de desempeño óptimo y excelente dentro de la cooperativa, es así que según Méndez (2000, como se citó en Bautista, Cienfuegos y Aquilar, 2020) toda empresa no debe olvidar que los trabajadores necesitan una retroalimentación en función al resultado obtenido porque al tener conocimiento de su nivel de eficiencia estos puedan sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que trabajan, así como también actúa como un método de soporte para los trabajadores que no alcanzan los estándares de la organización.

- **Calidad:** Orden en el cual el colaborador ejecuta sus labores diarias, además hace referencia al esmero y exactitud.

Ilustración 8: Datos de evaluación de la categoría Calidad



Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

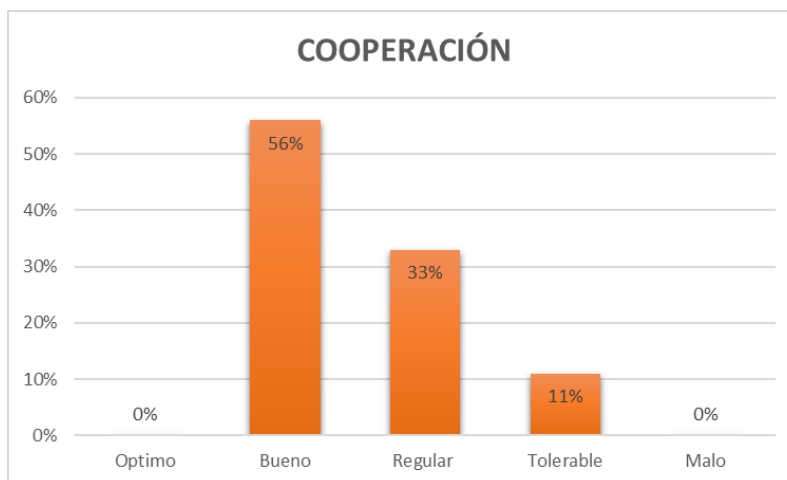
Consecuentemente, como se refleja en la ilustración 8 se pudo obtener como resultado que el indicador de calidad de trabajo, el 56% de los colaboradores indicaron de forma regular, realizan sus actividades y funciones con exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado, y mientras que el 44% manifestaron que lo hacen de manera óptima y bueno, por lo tanto, queda evidenciado que el desempeño en este ámbito es relativamente deficiente y se sugiere al alta

directiva emplear una mayor supervisión en la calidad de trabajo brindado por parte de sus trabajadores.

Es así que ante los resultados obtenidos de forma general la cooperativa necesita emplear acciones correctivas y motivar a sus trabajadores que desempeñar un trabajo no por la cantidad sino de calidad y que estos satisfagan los requerimientos de sus partes interesadas, puesto que es importante tener en cuenta que el desempeño laboral óptimo no solo requiere el producir o brindar un servicio, sino que los resultados garanticen una alta calidad, como lo menciona Chiavenato (2004, como se citó en Amasifuen y Murayari, 2022) las organizaciones deben preocuparse indiscutiblemente por el recurso humano que propicia la satisfacción de sus objetivos porque mientras mejores recursos se le provea al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial.

- **Cooperación:** Este apartado demuestra la calidad de colaboración de los empleados ante sus compañeros, institución y altos mandos.

Ilustración 9: Datos de evaluación de la categoría Cooperación



Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

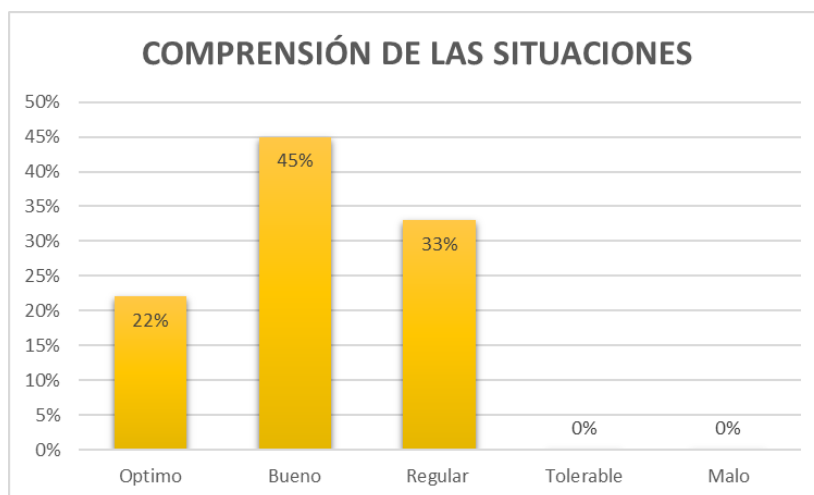
Referente a la ilustración 9 se obtuvo como resultado que el 56% de los empleados señalan mantener un nivel bueno y óptimo referente a la colaboración brindada ante la empresa, el jefe y sus colegas es decir muestran actitud, espíritu positivo y disposición favorable para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus labores y funciones encomendadas; sin embargo, existe un 33% de trabajadores en el rango regular y un 11% de forma tolerable, que reflejan

que no se encuentran en buen nivel de desempeño laboral lo que hace que no demuestren buena disposición y solo colaboran cuando es muy necesario o requerido.

De esta manera este índice de manera general si requiere acciones correctivas que motiven a los colaboradores de la cooperativa a cooperar y trabajar en equipo de forma óptima y eficaz en cada una de sus actividades dentro de su área o departamento, haciendo que su público objetivo se sienta satisfecho por los servicios y productos brindándoles por encontrar un ambiente laboral de gran desempeño y cooperación, por lo tanto, para Araúz, et al. (2019) el trabajo en equipo y la colaboración mutua, maximiza las fortalezas individuales y minimiza las debilidades, lo que lleva a que el departamento sea un lugar eficiente, dinámico y productivo, además que el trabajo en equipo y la cooperación entre sí, aumenta en gran medida la eficiencia de una organización.

- **Comprensión de las situaciones:** Demuestra la capacidad que tienen las personas ante los problemas presentados en la cooperativa y la calidad de sus acciones frente a los inconvenientes.

Ilustración 10: Datos de evaluación de la categoría Comprensión de las situaciones



Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

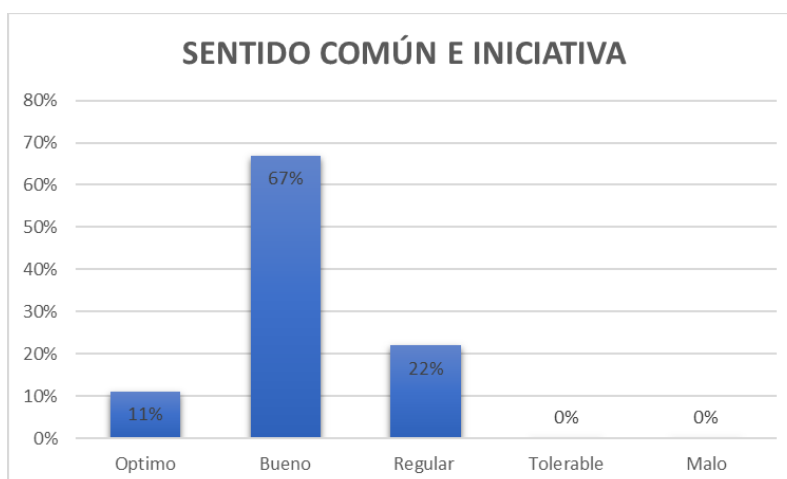
En relación con la ilustración 10, este indicador evalúa el nivel que tienen los empleados de la cooperativa en percibir la esencia o condición de un determinado problema, poniéndolos a prueba la capacidad que tienen para

adaptarse a situaciones y aceptar retos y tareas de gran magnitud, por lo tanto, se muestra como resultado que el 22% de los colaboradores si poseen y aplican de manera óptima y buena esta capacidad e intuición de aceptar retos en el ejercicio de su trabajo, mientras que el 45% indicaron tener un nivel medio de aceptación y poder percibir de manera eficiente nuevos retos y actividad dentro de sus labores.

Por lo tanto, este resultado de manera general si mantiene un personal comprometido e intuido a la aceptación de nuevos retos que ratifiquen el éxito de cumplir los objetivos de la cooperativa a largo plazo; sin embargo, es necesario emplear acciones correctivas y capacitar constantemente a aquellos trabajadores para que tenga la habilidad de percibir la esencia de un problema de manera satisfactoria y que sean capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas y resolverlas de manera eficiente, es así que para Chiavenato (2010, como se citó en Cajas y Tapia, 2018) es de vital importancia que exista un alto nivel de comprensión y percepción de problemas por parte de los empleados y que estos sean capaz de adaptarse fácilmente a situaciones aceptando tareas y proponiendo ideas que colaboren o mitiguen ciertos problemas que puedan presentarse.

- **Sentido común e iniciativa:** Calidad ante la toma de decisiones y rapidez para llevar a cabo acciones que contribuyan a la resolución de problemas

Ilustración 11: Datos de evaluación de la categoría Sentido común e iniciativa

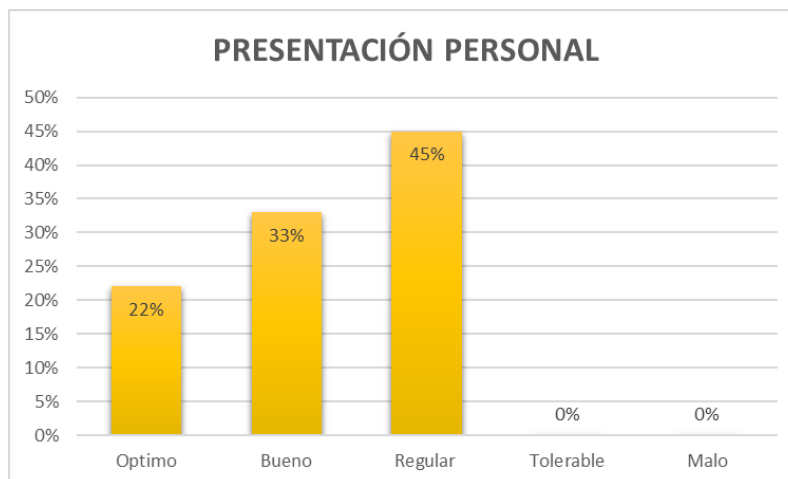


Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

Respecto a la ilustración 11, se obtuvo como resultado, que el 11% de los empleados de la cooperativa manifestaron que de manera óptima y buena considera el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común, es decir tienen capacidad y eficiencia para resolver problemas de manera ágil, y que sus decisiones son de confiar netamente en resultado positivo para la empresa, un 22% señalaron que de forma regular demuestran ser razonables en sentido común en circunstancias normales, lo que evidencia que es necesario emplear acciones correctivas por parte de alta directiva para capacitar a estos empleados y que alcancen el rango de excelencia.

Ante los resultados mostrados se puede determinar que de forma general la entidad financiera, si tiene un personal competente en este ámbito y que es capaz de resolver conflictos y problemas de manera rápida y que las decisiones tomadas antes las circunstancias sean de total beneficio para la cooperativa y sus demás partes interesada, sin embargo, se debe capacitar constantemente a todo los empleados para mejorar la reputación y productividad laboral de los mismos, para MacNei (2022) las entidades con una fuerza laboral comprometida son un 18% más productivas y un 23% más rentables que aquellas con poca participación. También tienen un 10% más de satisfacción del cliente y un 41% menos de defectos en los productos, ya que, cuando los miembros del equipo están comprometidos, se sienten empoderados para generar un trabajo de alta calidad y resolver problemas de manera proactiva antes de que aparezcan.

- **Presentación personal:** Evalúa la condición física y mental de los empleados en el diario, es decir, forma de vestir, conducta, lingüística, etc.

Ilustración 12: Datos de evaluación de la categoría Presentación personal

Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

Finalmente en relación con la ilustración 12 muestra como resultado que el 22% de los colaboradores manifiestan que de manera óptima y buena siempre consideran dar la mejor presentación de su imagen como empleados es decir toman en cuenta dar la mejor impresión con una excelente vestimenta, accesorios y arreglo de cabello barba, entre otros, acorde a su personalidad y puesto de trabajo, mientras que 33% de los empleados ratifican que forma regular normalmente está bien arreglado y buscan dar una excelente imagen, lo cual si es necesario tomar en consideración que se inculque una cultura de buena presentación por parte del personal de la cooperativa.

Por ello, de manera general si es necesario emplear códigos de vestimentas, políticas y acciones en que la cooperativa brinde una cultura donde se imparta la buena imagen del personal y que capte la atención de los socios y clientes, puesto que si es un factor clave para el éxito y competitividad laboral dentro del mercado o sector financiero al cual se dirige, para Jiménez, Torres y Valle (2018, como se citó Vicuña, 2020) la imagen que brinda el individuo es una carta de presentación de dicha empresa, por lo que la imagen personal es un recurso de suma importancia para generar confianza en el usuario e influenciar de manera esperada a la compra de este bien o servicio.

ANÁLISIS FODA

Luego, se realizó el análisis FODA para sintetizar la información recolectada, en los cuales se detallan los factores internos y externos que involucran el desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 3: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas tecnológicas para la ejecución y control de sus actividades ● Cuentan con el número de capital humano pertinente para la ejecución de las actividades demandadas ● Tienen objetivos definidos respecto a cada puesto de trabajo ● Manual para reclutar y seleccionar el personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mediante herramientas tecnológicas existe una mejor captación del capital humano ● Fortalecimiento del sector cooperativo a través de la ley de economía popular y solidaria
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● El personal no es capacitado de manera periódica ● No cuentan con un mo5 ● delo definido con respecto a la gestión del talento que contribuya al desempeño laboral ● Comunicación inadecuada entre departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eventos impredecibles (desastres naturales) ● Mejores propuestas de trabajo por parte de la competencia, que originen la renuncia del personal existente. ● Crisis económica a nivel nacional y mundial

Fuente. Datos obtenidos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar

En los aspectos internos de la organización se evidenció que la institución dispone de herramientas tecnológicas, lo cual permiten mayor eficiencia en las actividades que se realizan dentro de la cooperativa, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Así también, ayuda a una mejor ejecución en las tareas encomendadas, incrementando la productividad y disminución de errores optimizando tiempo, dando como resultado una atención al cliente eficaz. Otro punto relevante es que la institución cuenta con un manual que está direccionado al reclutamiento y selección del personal, lo cual permite identificar y contratar el personal idóneo para cada lugar de trabajo. Con respecto a las debilidades, el personal no es capacitado de manera periódica, influyendo en el crecimiento profesional, y retraso en las actividades, es decir, que las tareas encomendadas no se cumplirán de manera pertinente.

En cuanto a las posibles amenazas a partir del análisis realizado, existen eventos que no se pueden prevenir tal es el caso de los desastres naturales, como pandemias, terremotos y demás que pueden ocasionar grandes pérdidas, de igual forma un declive económico que influye significativamente en el desenvolvimiento de las instituciones en el mercado.

4.2. FASE II. ESTABLECER LOS COMPONENTES DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

Para la elaboración de la segunda fase, se realizó una revisión sistemática, con la finalidad de indagar acerca de los modelos de gestión de talento humano existente, cabe destacar que existen varios modelos; sin embargo en su mayoría carecen de validación de sus datos; por tal motivo dentro de la investigación se incluirán autores clásicos, y contemporáneos, con modelos estructurados, realizados en investigaciones empíricas, luego se llevará a cabo el meta análisis para escoger los componentes necesarios para el modelo propuesto a través del equipo de expertos.

Canales et al (2021) determina que la revisión sistemática, es un proceso de investigación que utiliza como estrategia la revisión consecuente, objetiva y exhaustiva de estudios empíricos que se han realizado sobre un determinado problema.

Actividad 1. Revisión sistemática

Tabla 4: Revisión sistemática de los modelos de gestión de talento humano existentes

Autor	Proceso	Estructura	Departamentos involucrados	Variables		Objetivo
				Internas	Externas	
Scarpello y Ledvinka, (1988)	Diagnóstico interno y externo Evaluación de desempeño	Planificación Implementación Evaluación de resultados	Finanzas, comerciales, Producción.	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnología ● Fuerza laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes ● Competencia ● Gobierno ● Sindicato 	Mejora de la productividad, eficacia y eficiencia
Heneman et al. (1989)	Diagnóstico del entorno, actividades de apoyo y funcionales	Actividades de apoyo Análisis del trabajo Evaluación de resultados y planificación Actividades Funcionales: Provisión externa e interna Desarrollo Compensación, relaciones laborales y condiciones de trabajo	Todos los Departamentos		<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerza económica ● Mercado laboral ● Leyes ● Regulaciones ● Sindicatos laborales 	Esta direccionado a la mejora de las técnicas de los trabajadores

Schuler Y Huber (1990)	Diagnostico interno y externo, actividades de dep. de recurso humano	Planificación Provisión Evaluación y compensación, Mejora y mantenimiento	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Leyes • 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Mercado • Demografías • Competencia 	Incrementar la productividad, mejorar el compromiso laboral y la calidad de vida laboral
Peiró (1999)	Diagnóstico del entorno, análisis de las hard y soft	Hard Recursos económico e infraestructura Estructura Tecnología Soft Clima y cultura Dirección Capital humano	Todas las áreas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Capital humano • Políticas de RRHH 		Analizar cada una en las facetas organizativas, que busca la adaptabilidad a los cambios abruptos que suelen suceder en las entidades.
Dessler (1991)	Orientados a la motivación, adaptación al ambiente y evaluación de desempeño	Reclutamiento y selección, Capacitación y desarrollo, Compensación y motivación, Evaluación y Ambiente legal de la administración	Departamento de talento humano			Obtención de resultados a partir de la evaluación del personal.

Werther y Davis (1983)	Fundamentos y desafíos Preparación y selección Desarrollo y evaluación Compensación y evaluación Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional	Retroalimentación entre actividades y objetivos	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación • Sentido de pertenencia 		Contribuir al éxito organizacional mejorando los resultados del talento humano coadyuvando en la eficiencia y competitividad organizacional
Harper y Linch (1992)	Inventario del personal Evaluación de desempeño Clima organizacional Motivación	Organización Previsión de necesidades Seguimiento	Departamento de recursos humanos y alta gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Sistema de trabajo 		Optimización del sistema de evaluación del desempeño
Beer et al, (1992)	Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano	Influencia de los colaboradores Flujo de RRHH Y sistema de recompensa	Departamento de Gestión de Recursos Humanos (GRH)	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes laborales 	Mejora la el bienestar del personal, eficiencia y bienestar social.

Ivancevich (1992)	Análisis de las influencias del entorno interno y externo Análisis de las actividades de Recurso humano	Análisis del trabajo Planificación Reclutamiento Selección Evaluación Formación Compensación Beneficios Disciplina Seguridad laboral	Alta Gerencia y departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Localización ● Fuerza laboral ● Cultura organizacional ● Liderazgo ● Estrategia ● Grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leyes normativas laborales ● Sindicatos ● Condiciones económicas 	El fin es potenciar las habilidades y práctica y motivación del recurso humano.
A.Morales (2009)	Tecnología de diagnóstico y tecnología de apoyo	Conceptualización Tecnología de apoyo Calificador de cargo amplio perfil	Todos los departamentos		<ul style="list-style-type: none"> ● Leyes laborales (seguridad social, ministerio del trabajo) 	Busca la eficiencia y la eficacia organizativa, mediante el uso de herramientas tecnológicas
Cuesta (2010)	Diagnóstico de las actividades de recurso humano Y gestión	Flujos de recursos humanos Educación y Desarrollo Sistema de trabajo	Departamento de talento humano, auditoría y Gerencia		<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes ● Proveedores ● Gobierno ● Mercado de trabajo ● Leyes 	Mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores, así también el compromiso y el bienestar individual

		Compensación laboral			Valores de la sociedad	
		Auditoria de recursos				
Chiavenato, (2019)	Provisión de personas Organización de personas Retención de personas Desarrollo de personas Evaluación de personas	humanos Reclutamiento Diseño y evaluación del desempeño Compensación laboral Capacitación y Seguimiento	Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas RRHH 		Establece las pautas y delimitaciones para la correcta supervisión y evaluación del desempeño dentro de cada departamento que compone a la organización

Mediante la revisión sistemática se pudo identificar los modelos de gestión de talento humano existentes, bajo los criterios establecidos se pudo conocer cuáles es su estructura, variables y factores que toman en cuenta para la elaboración de un modelo de gestión. A través de ello se evidenció que con el pasar de los años van incluyendo nuevas variables y actividades con el objetivo de promover la calidad de vida laboral e incrementar los niveles de productividad para la competitividad empresarial.

Así también, varios autores toman en cuenta las variables del entorno y cómo ellas pueden afectar en el desenvolvimiento de los colaboradores de una entidad, hacen un diagnóstico extenso para establecer cuáles serán los procesos que se llevarán a cabo para la mejora del capital humano en las instituciones. El autor Cuesta (2010) en su modelo incluye la auditora de recursos humanos que tiene como fin analizar cada uno de los procedimientos y políticas del departamento de talento humano y mediante ello identificar las falencias y qué política o regla debe ser modificada para el cumplimiento de los objetivos y calidad de vida laboral de los colaboradores.

Actividad 2. Selección del equipo de experto

Para la validación de los componentes de un modelo de gestión de talento humano dentro de la cooperativa de ahorro y crédito cámara del comercio del cantón Bolívar LTDA, fue necesario el requerimiento de un equipo de expertos, el cual evaluaría lo mencionado, y para ello se utilizó la metodología planteada por Marín et al, (2021) como se citó en Cornejo y López (2023) donde parte de la asignación de un valor en cada experto para determinar su nivel conocimiento (Kc) y nivel de argumentación (Ka) dentro del estudio.

Posterior a ello, para la correcta selección del equipo de experto se aplicó lo siguiente:

- a) Se desarrolló una matriz de los expertos que podrían ser seleccionados, donde se muestran el perfil en relación con los temas del estudio que se pretende evaluar (ver Anexo 4), reflejando un resultado favorable para su considerada selección (ver anexo 5).

- b) Se efectuó dos temarios, el primero que muestra el coeficiente de conocimiento (Kc) y el segundo el coeficiente de argumentación (Ka), donde sus resultados parten del nivel de conocimientos que tienen los expertos encuestados sobre el tema a evaluar y a través de las fuentes y experiencia que le permiten dar confiabilidad a la información que muestran. (Ver anexo 4 y 5)
- c) Se determinó en la tabla 5, que tras la aplicación del coeficiente de competencia en cada uno de los expertos el cual radica en la sumatoria de $Ka+kc/2$, dio como resultado que de los 9 expertos, 7 de ellos conformaron el equipo evaluador (Ver anexo 5), puesto que el experto 2 y 7 sus ponderaciones es menor al 0,8 y los demás si adquieren una calificación superior a 0,8, por lo tanto, queda establecido que los 7 expertos son aptos, para ser tomados en cuenta como evaluadores de los instrumentos del estudio aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de cantón Bolívar LTDA.

Tabla 5: Expertos seleccionados

EXPERTOS	Sumatoria $Ka+kc/2$	COMPETENCIA
Experto 1	0,82	ALTA
Experto 2	0,74	MEDIA
Experto 3	0,92	ALTA
Experto 4	0,86	ALTA
Experto 5	0,90	ALTA
Experto 6	0,89	ALTA
Experto 7	0,79	MEDIA
Experto 8	0,99	ALTA
Experto 9	0,82	ALTA

Fuente: Autores de la investigación

Actividad 3. Ejecución de la técnica de meta-análisis

Una vez aplicada la revisión sistemática, se procedió a aplicar una matriz de comparación de los componentes de un modelo de gestión de talento humano que se relacionaban entre sí (Ver anexo 6), para posterior a ello ejecutar la técnica del meta análisis, para así reducir y depurar ciertas incidencias (Ver anexo 4), dando como resultado que, de 32 componentes determinados en la revisión sistemática, 21 se quedaron como producto final, tras la aplicación del meta análisis.

Actividad 4. Selección de los componentes a través del método de expertos

Mediante la identificación de los componentes de los modelos de gestión de talento humano existente, se estructuró una ficha como método de evaluación (Ver anexo 5) y con esto proceder a seleccionar los componentes a través del equipo de expertos, dando como resultados que la mayoría de los jueces se enfocaron y recomendaron utilizar los componentes propuestos por Chiavenato, que serían los elementos ideales para diseñar un modelo que contribuya al desempeño laboral en la cooperativa objeto de estudio, por lo que fue necesario, tomar en cuenta los criterios de validación, donde los evaluadores se basaron en lo siguiente:

Si $V=0$, significa que hay total desacuerdo con los componentes

Si $V=1$, significa que hay total acuerdo con todos los componentes

Posteriormente, una vez obtenida las respectivas valoraciones por los jueces, se procesó los datos obtenidos en la ficha de evaluación en el Software Microsoft Excel, donde el cálculo de las respuestas se empleó bajo la fórmula del coeficiente de V de AIKEN, que según Sánchez (2022) es: $V=S/(n(c-1))$ en donde:

S= la sumatoria de si

Si= Valor asignado por el juez i

n= Número de jueces

c= Número de valores de la escala de valoración

Permitiendo de esta manera la correlación de criterios de los componentes entre los 7 expertos seleccionados resultado que se detalla en la **tabla 6**.

Tabla 6: Selección de los componentes por parte de los jueces a través de la técnica del coeficiente V de Aiken.

N	COMPONENTES	S	N	C	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	V DE AIKEN	Observación
1	Diagnóstico del entorno	2	7	2	0	0	0	0	1	1	0	0,29	No aplica
2	Actividades del departamento de recurso humanos	3	7	2	0	0	0	1	1	1	0	0,43	No aplica
3	Evaluación de desempeño	4	7	2	1	0	0	1	1	1	0	0,57	No aplica
4	Motivación	4	7	2	1	1	1	1	0	0	0	0,57	No aplica
5	Análisis de las hard y soft	3	7	2	0	1	1	1	0	0	0	0,43	No aplica
6	Adaptación al ambiente	3	7	2	1	0	0	0	0	1	1	0,43	No aplica
7	Fundamentos y desafíos	4	7	2	0	1	1	1	1	0	0	0,57	No aplica
8	Preparación y selección	2	7	2	0	0	0	1	1	0	0	0,29	No aplica

9	Desarrollo y evaluación	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14	No aplica
10	Compensación y evaluación	2	7	2	0	1	1	0	0	0	0	0,29	No aplica
11	Relaciones con el personal	3	7	2	1	0	0	0	0	1	1	0,43	No aplica
12	Evaluación de la cultura organizacional	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14	No aplica
13	Inventario del personal	2	7	2	0	0	0	1	1	0	0	0,29	No aplica
14	Clima organizacional	4	7	2	1	1	1	0	0	0	1	0,57	No aplica
15	Provisión de personas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Si aplica
16	Organización de personas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Si aplica
17	Retención de personas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Si aplica
18	Desarrollo de personas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Si aplica
19	Evaluación de las personas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Si aplica
20	Tecnología de diagnóstico	4	7	2	1	0	0	0	1	1	1	0,57	No aplica
21	tecnología de apoyo	4	7	2	1	0	0	0	1	1	1	0,57	No aplica

Elaborado por: Autores de la investigación

Como se puede observar los resultados de la **tabla 6**, muestran que el equipo de expertos se enfoca en seleccionar los componentes bajo la metodología de Chiavenato, puesto que estos según sus recomendaciones son los que más aportan al desempeño laboral de toda entidad, de esta manera queda evidenciado que, de los 21 componentes, 5 de ellos quedan seleccionados.

Finalmente, el resultado obtenido en la tabla 6, demuestra que la mayoría de los componentes seleccionados por los jueces, todos responden a las ponderaciones de 1, cumpliendo con lo mínimo de los criterios requeridos en la correlación de los datos obtenidos, por ello se cumple lo especificado por Sánchez (2022) quien señala “que los valores de V de Aiken mayores o iguales a 0.8, se considera al componente válido con un nivel de significancia $p < 0.05$ ”.

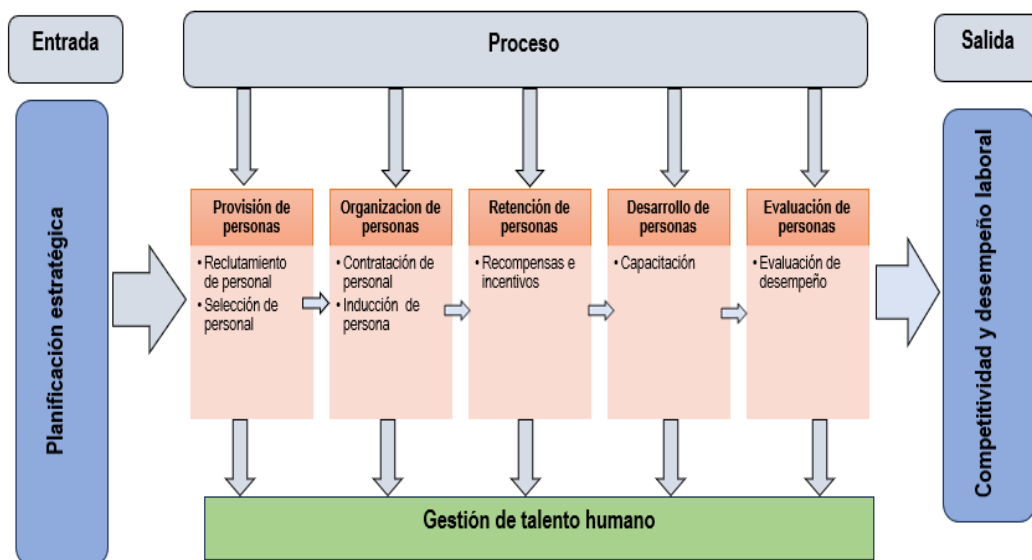
4.3. FASE III. PROPONER UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

Para el desarrollo de la tercera y última fase se determinó en primera instancia el modelo de gestión de talento humano que contribuirá al desempeño laboral de la cooperativa objeto de estudio, en la que se ejecutó mediante los componentes seleccionados por el equipo de expertos, para así finalmente socializar y que sea aprobado por los directivos y gerente de la entidad

4.3.1 Actividad 1. Estructuración de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral.

Para la elaboración y desarrollo del modelo de gestión de talento humano para la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, se tomó como referencia los componentes y criterios del modelo propuesto por Chiavenato (2019), que contrastando con el equipo de expertos se pudo determinar que su aplicación dentro de la entidad financiera permitirá el aporte total al desempeño laboral de sus colaboradores, presentando así el esquema con 5 procesos o pasos a seguir (Provisión, Organización, retención, desarrollo y evaluación de personas), y que cada uno de esto tiene sus etapas. A continuación, en la figura 1, se refleja lo especificado.

Ilustración 13: Modelo de gestión de talento humano de la COAC cámara de comercio del cantón bolívar LTDA



Elaborado por: Autores de la investigación con base a Chiavenato (2019)

De acuerdo al esquema mostrado en la figura 1, se propone el diseño de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desempeño laboral de la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA. Seguidamente se presenta la descripción de la propuesta:

PRESENTACIÓN

La propuesta del modelo de gestión de talento humano para la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, pretende contribuir al desempeño laboral de sus colaboradores, en donde los componentes establecidos sean integrados y aplicados al manual como procesos estratégicos de talento humano.

De esta manera, los elementos o componentes considerados para la estructuración del modelo de gestión de talento humano que contribuya al desempeño laboral de la COAC se desarrollaron con base a los criterios de Chiavenato (2019) (ver anexo 11) y contiene lo siguiente:

ENTRADA

La entrada del presente modulo es la planificación estratégica del modelo de talento humano para cada una de las áreas de la cooperativa.

PROCESOS

Los procesos que integrarán el modelo de talento humano en la cooperativa son los siguientes:

1. PROCESOS DE PROVISIÓN DE PERSONAS

La admisión o provisión de personas es el primer proceso establecido por Chiavenato (2019) que se debe desarrollar en un modelo de gestión de talento humano, el cual se centra en quién debe trabajar en la organización y cómo se deben incorporar nuevos miembros o personal a la entidad, en este caso a la cooperativa objeto de estudio.

Por lo tanto, ante lo mencionado este primer proceso abarca 2 pasos: El reclutamiento, selección de personal.

- **Reclutamiento**

Referente a Chiavenato (2019) este es el primer paso que se debe seguir en lo que respecta al proceso de Admisión o provisión de personas en un modelo de Gestión de Talento humano. Debido a que el reclutamiento es importante cuando hay una vacante en un puesto que requiere una entidad, de esta manera aplicada a la entidad financiera, la cooperativa debe buscar candidatos potenciales con las habilidades necesarias para ocupar el puesto o área

- **Selección del personal**

Una vez terminado el procedimiento de reclutamiento de empleados, lo cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, debe proceder incluir dentro del manual la fase de selección, y así escoger al perfil ideal para ocupar el puesto vacante, entre los candidatos previamente reclutados.

Encargado del proceso 1:

Talento humano.

2. PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

Consecuentemente, el segundo proceso que se incluirá en el manual de talento humano de la COAC, será el de organización de persona, que esta etapa para Chiavenato (2019) abarca la integración de los nuevos miembros a la entidad, mismo que debe contener dos fases: contratación e inducción.

- **Contratación**

Una vez seleccionado el candidato ideal al puesto laboral dentro de la cooperativa, se procede con la etapa de contratación, mismo se empleará cuando el candidato este de acuerdo con las normativas, reglas y condiciones de la entidad financiera.

- **Inducción**

Este proceso, según Chiavenato (2009) tiene por objeto conseguir que los nuevos empleados, aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la entidad considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus funciones dentro del cargo asignado.

Encargado del proceso 2:

Gerencia.

3. PROCESOS DE RETENCIÓN DE PERSONAS

El tercer proceso estratégico que se deben incluir en el manual de Talento Humano de la cooperativa objeto de estudio es el de retención de personas, mismo que según Chiavenato (2019) es un procedimiento determinante para poder motivar a sus empleados continuamente. A esta fase se la debe detallar como recompensación o incentivos.

- **Recompensación o incentivos.**

Según Chiavenato (2000) menciona que la mayoría de las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, emplean más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar y motivar).

Por lo tanto, el proceso de motivación dentro la cooperativa debe estar enfocado en poder premiar y felicitar el buen desempeño y esfuerzo laboral de los empleados, satisfaciendo sus necesidades individuales, mismas que se basan en recompensa, remuneración y beneficio, lo que va permitir a la entidad financiera retener el talento de su personal a largo plazo.

Encargado del proceso 3:

Gerencia y talento humano.

4. PROCESOS DE DESARROLLO DE PERSONAS

El cuarto proceso que se deberá incluir en el manual de TTHH de la COAC Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., es el del desarrollo de personas que de acuerdo a Chiavenato (2019) incluye la fase de capacitación, siendo es el procedimiento para poder entrenar constantemente a sus empleados.

- **Capitación**

Según Chiavenato (2009) la capacitación permite a sus empleados a tener un desempeño laboral de manera eficiente dentro su cargo, debido a que enriquece los conocimientos necesarios en cada una de sus funciones y actividades, y que debe emplearse de manera continua.

Encargado del proceso 4:

Gerencia y talento humano.

5. PROCESOS DE EVALUCACIÓN DE PERSONAS

El quinto y último proceso estratégico que deberá emplear en el manual de TTHH de la cooperativa objeto de estudio es el de evaluación de personas, y qué referente a Chiavenato (2019) en este proceso la cooperativa podrá

verificar el rendimiento de sus colaboradores dentro de su cargo y que podrá ser medible a través de la evaluación de desempeño.

- **Evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño laboral dentro de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar es esencial y de vital importancia para medir y mejorar el rendimiento de los empleados. Siguiendo los lineamientos propuestos por Chiavenato (2009), menciona que, la evaluación del desempeño sirve como un proceso ideal para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Encargado del proceso 5:

Gerencia y talento humano.

SALIDA

La salida que se obtendrá tras la aplicación de cada uno de los componentes del modelo de talento humano en la COAC cámara de comercio del cantón bolívar es el aumento de competitividad y desempeño laboral.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El modelo deberá ser aplicado en función de la siguiente estructura administrativa que actualmente comprende la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA.

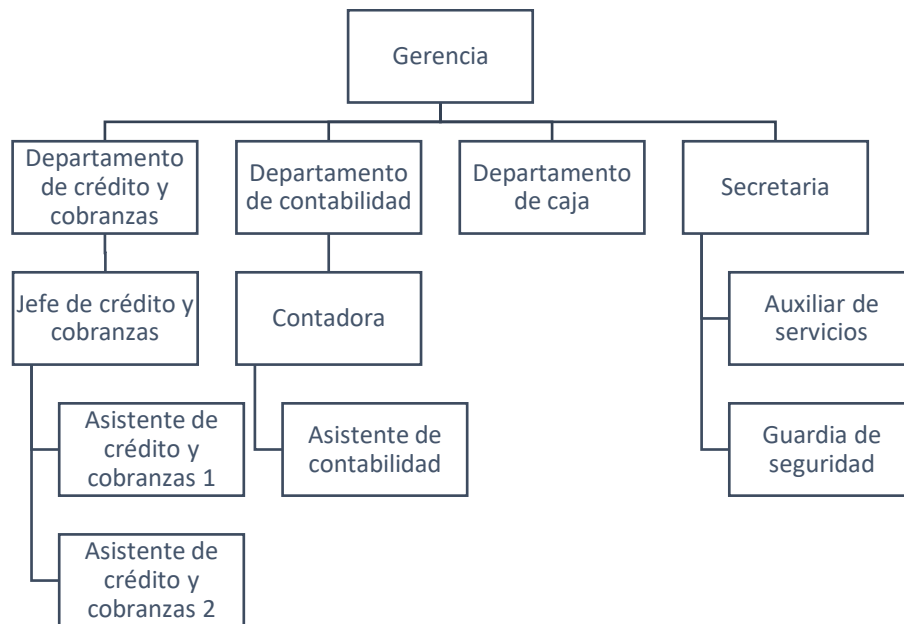


Ilustración 14: Estructura organizativa de la COAC cámara de comercio.

Elaborado por: Autores de la investigación.

DISCUSIÓN

La gestión del talento humano como estrategia de aporte total del desempeño laboral ha sido ampliamente discutida en la literatura del mundo empresarial y corporativo, autores como Chiavenato (2019) enfatizan la importancia de implementar procesos de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal, contrastando con Gómez et al, (2023) las organizaciones deben prestar especial atención a la gestión del recurso humano, dado que es esencial para aumentar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a los empleados más valiosos, puesto que en un mercado laboral cada vez más competitivo, las empresas deben tomar medidas para asegurarse de que su personal esté motivado, comprometido y tenga las habilidades necesarias para contribuir al éxito empresarial.

Tomando como base estos enfoques, la inversión en el capital del talento humano debe ser considerada como una estrategia clave para lograr beneficios financieros en las entidades, debido a que, según Guerrero et al, (2020) las organizaciones que deseen conseguir que sus trabajadores respondan a sus exigencias, deberán invertir capital financiero ya sea en capacitaciones, especialización de colaboradores, mejoramiento del clima organizacional, establecimiento de planes de ascensos, reconocimiento de logros, revisiones de nómina, etc.; donde se vea reflejada la calidad del personal que posee la misma. Es decir, las compañías deben promover y modernizar la gestión de su talento humano para mejorar sus propios resultados. Por lo tanto, estos estudios respaldan la relevancia de una gestión eficiente del talento humano para contribuir al desempeño y rendimiento laboral del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., proporcionando un sustento teórico sólido para el diseño y aplicación dentro del modelo de Talento Humano.

OBJETIVO 1:

El enfoque realizado sobre la situación actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA es uno de los medios más oportunos para resaltar aspectos de mejoras en el personal de la cooperativa, según Gómez, et al (2008) determina la

importancia de desarrollar entrevistas para evaluar el estado actual de la gestión del talento humano de una determinada entidad.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2018) señalan que el análisis PESTEL permite identificar los factores externos que influyen en el entorno de las organizaciones, por lo tanto, su análisis aplicado a la cooperativa ayudó a identificar factores externos que afectan directamente al desempeño laboral y al talento humano dentro de la entidad. En cuanto al análisis FODA, Kotler y Armstrong. (2013) resalta su utilidad para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas de una determinada organización, permitiéndole a la cooperativa establecer su análisis interno. Para la evaluación del desempeño laboral, el método de escalas gráficas propuesto por Chiavenato (2019) propone el uso de escalas gráficas como método efectivo para evaluar la situación actual en este aspecto. Por lo tanto, estos autores muestran la importancia de emplear el diagnóstico de la situación actual como base para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano y el desempeño o rendimiento laboral en el personal de la cooperativa objeto de estudio.

OBJETIVO 2:

Tras la búsqueda de los modelos de gestión de talento humano realizada mediante una revisión bibliográfica y aplicando el meta análisis, y seleccionándolo por el método de experto, se reflejó que los componentes se direccionan más a 5 procesos que van desde la provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de personas, mismo que lo sustenta los autores como Armstrong y Taylor (2023), y, Chiavenato (2019), puesto que permite identificar los elementos y procesos fundamentales que componen un modelo eficaz, que la que se deben incluir factores como reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño y retención del talento. Por otro lado, Robbins y Coulter (2018) señalan la importancia de la alineación estratégica de la gestión del talento con los objetivos y metas de la entidad, de esta manera esto sustenta y solicita la necesidad de establecer los componentes de un modelo de gestión del talento humano que contribuyan totalmente al desempeño y rendimiento laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

OBJETIVO 3:

La propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la “COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA” se requirió por la necesidad de estructurar un enfoque integral que promueva la adecuada gestión del talento humano en todo su personal. Según Armstrong y Taylor (2023) y Chiavenato (2019), un modelo sólido de gestión de talento humano permite identificar, atraer, desarrollar y retener a los empleados más competentes, lo cual influye positivamente en el desempeño rendimiento laboral de toda la entidad financiera. Además, Armas, et al (2017) destaca la relevancia de incluir motivación, desarrollo profesional y retención del talento a través de la compensación como elementos esenciales, puesto a la hora de considerar estos elementos, el modelo propuesto dentro de la cooperativa podrá potenciar el desempeño laboral y contribuir al éxito a largo plazo de la misma.

Finalmente, la socialización del modelo propuesto permitirá transmitir y exponer las directrices y beneficios que va a tener la cooperativa tras su aplicación, fomentando de esta manera desde la jerarquía organizacional una cultura de gestión del talento orientada a maximizar el desempeño laboral y alcanzar los objetivos institucionales, y a la vez siendo pieza clave para su correcta implementación efectiva y el logro de resultados a largo plazo. Robbins y Coulter (2018), la socialización es un proceso que ayuda a los empleados adaptarse a la cultura organizacional, por ello es una de las formas para compartir y comunicar de manera clara y efectiva los elementos del modelo diseñado para el personal, promoviendo un ambiente colaborativo y maximizar el potencial del talento humano en beneficio total de la cooperativa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A continuación, se presente las conclusiones de la presente investigación:

- EL diagnóstico de la situación inicial, demuestra que actualmente la cooperativa cuenta con un número apropiado de empleados aptos para cumplir con los requerimientos de la entidad; sin embargo, se evidencia que existe un manual de procedimientos que solo se enfoca en la selección y contratación de personal, sin abordar la capacitación continua y la mejora del desempeño de los trabajadores, de la misma manera las evaluaciones de desempeño se ejecutan una vez al año, lo cual no es suficiente para la contribución de las mejores prácticas, y que según la encuesta se observó que aproximadamente el 56% de los colaboradores cumplen de manera buena su nivel de productividad, mientras que el 44% muestra un rendimiento regular, por lo tanto, estos hallazgos resaltan la necesidad de emplear un modelo de gestión de talento humano, donde se apliquen estrategias de capacitación y mejorar la motivación y el desempeño laboral en el personal de la cooperativa.
- Consecuentemente, la búsqueda de diversos modelos de gestión del talento humano a través de la revisión bibliográfica, reflejó que los procesos y componentes han cambiado constantemente, puesto que busca mejorar la calidad de vida laboral y la productividad y rendimiento del personal en una identidad; sin embargo, tras la validación de estos modelos por jueces se pudo comprobar que los que más se apegan y pueden aportar netamente son los procesos y componentes establecidos por Chiavenato, el cual busca garantizar el desempeño laboral de manera eficiente y eficaz.
- Finalmente, el diseño de este modelo de gestión de talento, bajos los lineamientos y componentes de Chiavenato siguiendo los proceso de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal de la cooperativa, permitirá contribuir al desempeño, rendimiento y a la mayor productividad de cada uno de las partes interesadas de la entidad

financiera, generando una mejor credibilidad empresarial y por ende una mejor competitividad laboral y empresarial dentro de su sector al cual se dirige.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación, se presente las recomendaciones de la presente investigación:

- Actualizar el manual de procedimientos, incluyendo como componente la capacitación continua y evaluaciones de desempeño más frecuentes, si es posible bimestralmente, con la finalidad mejorar el desempeño y rendimiento de los colaboradores, adaptando nuevas estrategias de gestión del talento humano que se enfoquen en la formación profesional y la motivación del personal.
- Incorporar los procesos y pasos establecidos por Chiavenato dentro de su manual de procedimiento de talento humano por parte de los directivos, puesto que su aplicación fundamenta la mejora continua en el rendimiento y calidad de vida laboral, y esto le aportará tanto en la imagen corporativa como en la productividad eficiente y eficaz de sus empleados.
- Aplicar paso, a paso, lo establecido en el modelo de gestión de talento humano, en todos sus procesos y jerarquía institucional, utilizando los componentes establecidos por Chiavenato que van desde la provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de personas, con el objetivo de mejorar el desempeño y rendimiento de los empleados, fomentando la productividad y una imagen corporativa eficiente y eficaz a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Ciencias Sociales*, 15(1), 116-137. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Aguilera, G., Nahuat, J. J., y Badillo, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 1(40), 62-77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>
- Aguiar, M., Pérez, J. y Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(9), 33-48. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>
- Amasifuen, E., y Murayari, C. (2022). calidad de vida laboral y compromiso organizacional en una institución pública- Peruana 2022. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(3), 241-253. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1064>
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2023). Manual de práctica de gestión de recursos humanos de Armstrong: una guía para la teoría y la práctica de la gestión de personas. Editores de páginas de Kogan. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong,+M.+\(2019\).+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice.+Kogan+Page+Publishers.&ots=YFvghRyOx&sig=yz4G3GRlq8MuT4rkRBuJS-7ztAs#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%20\(2019\).%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice.%20Kogan%20Page%20Publishers.&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Armstrong,+M.+(2019).+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice.+Kogan+Page+Publishers.&ots=YFvghRyOx&sig=yz4G3GRlq8MuT4rkRBuJS-7ztAs#v=onepage&q=Armstrong%2C%20M.%20(2019).%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice.%20Kogan%20Page%20Publishers.&f=false)

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Código del Trabajo. [Defensoría Pública del Ecuador - Biblioteca digital]: <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364>

Asencio, L., Burgos, R. y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(1), 5-10. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>

Apodaca, E., Maldonado, S., y Máynez, A. (2016). LA VENTAJA COMPETITIVA, DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. *Revista internacional de administración*, 9(1), 69-80. heibfr.com/download/riaf/2012-riaf_2/riaf-v9n1-2016/RIAF-V9N1-2016-5.pdf

Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Samborondón: Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Armijos, B., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-168. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#:~:text=Crear%2C%20mantener%20y%20desarrollar%20un,y%20alcance%20de%20objetivos%20individuales.

Aragón, I. (2019). Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 6(1), 55-68. doi:10.37533/1.41

Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, A. y López, P. J. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina*, 5(2), 2309-2318. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436

- Araúz, A., González, M., & Díaz, M. (2019). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicado al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Gente Clave*, 3(1), 16-29. <http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/43>
- Balseiro, H., Luna, A., y Maza, F. (2020). Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012-2017. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 17-41. doi:10.14718/revnanzporitecon.v13.n1.2021.2
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador*. BCN. Recuperado el 11 de Junio, 2022, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/educacion-financiera/articulos/item/1484-todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires- Argentina. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(6), 1140-1159. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215605>
- Barrientos, J. (2019). LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN EL DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN. *Revista Ciencias Administrativas*, 14(1), 1-15. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511658275009/511658275009.pdf>
- Bautista, R., Cienfuegos, R. y Aguilar, D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista científica Valor Agregado*, 7(1), 109-121. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bombón, D. (2021). Impacto económico de las cooperativas de ahorro y crédito de tipo cerrada en los empleados de instituciones y empresas públicas y privadas. *Revista UTA*, 1(28), 5-10. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1064>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una

- organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Bretos, I., Díaz, M., Marcuello, C., y Marcuello, C. (2018). Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica. *Revista de Estudios Cooperativos*, 128(1), 76-98. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59775>
- Caisa, E., Guamán, M. y Miranda, R. (2018). El Coaching y el Desempeño Laboral en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, 3(2), 17-26. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/305/578>
- Cajas, M., y Tapia, P. (2018). La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral en los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 del Distrito Metropolitano de Quito. [Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)]: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/14856>
- Calvo, J., Pelegrín, A., y Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Revista retos*, 12(1), 96-118. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006
- Canales, V., Vásquez, J., Seguí, N., Carcausto, W. (2021) La formación continua de los docentes de educación básica infantil en américa latina: una revisión sistemática. *Investigación Valdizana*, 15(2), 101-111. <https://doi.org/10.33554/riv.15.2.890>
- Caycho, T. (2018). Aportes a la cuantificación de la validez de contenido de cuestionarios en enfermería. *Revista Cubana de enfermería*, 34(2), 262-264. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n2/1561-2961-enf-34-02-e1670.pdf>
- Cedeño, A., Bravo, M. y Zambrano, M. (2020). Modelo para medir la afectación de la cartera de crédito en función de su comportamiento luego del

terremoto del 2016. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(3), 211-224.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398417>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano, el capital Humano de la organización*. México: McGraw-Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
<https://es.scribd.com/document/519459112/Administracion-de-Recursos-Humanos-El-Capital-Humano-de-Las-Organizaciones-10a-Ed#>

Coba, E. M., Díaz, J. F., y Tapia, E. P. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 192-205.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28063431016/html/>

Cornejo, M. y López, L. (2023). La responsabilidad social empresarial como base de la estrategia competitiva financiera de ASISERVY S.A. en la ciudad de Jaramijó [ESPAM MFL]:
<https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/handle/42000/2036>

Cuentas, C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Revista Educación*, 27(53).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032018000200004&lng=es&nrm=iso

Dávila, R., Agüero, C., Palomino, F. y Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>

- Delgado, A., Vargas, E., Rodríguez, F., y Montes, J. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación de restaurantes. *Revista AD-MINISTER*, 32, 5-28. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n32/1692-0279-adter-32-00005.pdf>
- Díaz, A., y Toscano, J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30). <https://www.camjol.info/index.php/torreon/article/download/13427/15623?inline=1#:~:text=En%20una%20organizaci%C3%B3n%20el%20capital,empresa%2C%20entre%20ellos%20la%20productividad.>
- Díaz, G., Quintana, D., y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Revista innova*, 6(1), 145-161. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465/1834>
- Díaz, G. y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29- 48. <http://elcriterio.com/gestionjoven/2021/03/25/vol-22-num-1/>
- Díaz, V. y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Donestévez, G. (2017). Cooperativismo y cultura cooperativa en la transición socialista en Cuba Economía y Desarrollo. *Universidad de La Habana*, 158(1), 163-179. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425553381013>
- Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Publicaciones Vértice SL.
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., y Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047

- Franco, A., Uribe, A. y Vallejo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad. *Revista CEA*, 7(15). doi:10.22430/24223182.1800
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- García, J. (2018). Revisión de la instrumentación de las tesis de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación durante el periodo 2012-2014. [Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]: http://www.une.edu.pe/I-Congreso-Nacional-Educaci%C3%B3n-Exito-Siglo-XXI/Martes_13/07_I%20Congreso%20Nacional%20Educaci%C3%B3n%20PONENCIA.pdf
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., y Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- Guerrero, R., Menezes, T. y Ojeda, M. (2017). Características de la entrevista fenomenológica en investigación en enfermería. *Revista Gaúcha Enfermería*, 38(2), 1-5. <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.02.67458>
- Gómez, A., Carvajal, D., Martínez, J., Pulido, L. y Carranza, L. (2023). Planificación estratégica del talento humano para la empresa CMH Asesoría Contable en el municipio de Miraflores Boyacá. [Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/55844>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión del talento humano*. Madrid: Pearson Educación.

<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>

Gómez-Mejía, L. R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). Pearson Educación.

González, I., Melo, N., y Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista espacios*, 41(22), 2013-2027. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>

Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Revista Digital Publisher*, 1(1), 15-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Guerrero, P., González, M., y Maldonado, J. (2020). Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador. *Boletín De Coyuntura* (27), 17–26. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1015>

González, B., y Sierra, G. (2020). Factores importantes para la realización del análisis ocupacional en la gestión de recursos humanos [tesis de grado] Universidad cooperativa de Colombia facultad de ciencias sociales y humanas. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/eff8d9e2-0aec-44a8-9c41-8d4e87101da5/content>

Gutiérrez, E. (2020). La gestión del talento humano: estructura y desarrollo. [Repositorio institucional Universidad de América]: <http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/8068>

Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(1), 837-863. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>

- Hidalgo, Y., Hernández, Y. y Leyva, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias técnicas* , 26(1), 74-88. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/html/>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740--758. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación. <https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf>
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J. y Carvalhais, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano . *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000100064
- LEXIS. (2023). Código del Trabajo. <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/codigo-trabajo>
- Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W. y Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Pakamuros*, 9(1), 12-20. <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/159/191>
- MacNei, C. (2022). Por qué la participación de los empleados es clave para el éxito del equipo Asana. <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>
- Maese, J., Iniesta, A., Valles, D. y López, Y. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica Y Tecnológica*, 1(59), 146-156. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/1455/1283>
- Marín, F., Pérez, J., Senior, A. y García, J. (2021). Validación del diseño de una red de cooperación científico-tecnológica utilizando el coeficiente K

para la selección de expertos. *Información tecnológica*, 32(2), 79-88.
<https://hdl.handle.net/11323/8296>

Martín, S. y Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA*, 31(71), 151-180.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v31n71/2448-8321-ib-31-71-00151.pdf>

Martínez, J. (2016). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 642-652. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487005.pdf>

Mejía, S. M. (2018). PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA Y EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 6(1).
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/215/2151021004/index.html>

Melo, L. (2018). Modelo de proceso de selección de personal para la Cooperativa AGM Salud C.T.A.

Ministerio del trabajo. (2023). Formato de contrato de trabajo por tiempo indefinido. <https://www.trabajo.gob.ec>

Miño, W. (2013). HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR. *MINISTERIO COORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA*, 1, 9-136.
<https://docplayer.es/4179148-Historia-del-cooperativismo-en-el-ecuador.html>

Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista de investigación y negocios*, 9(13), 20-27.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005

Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño laboral como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista científica Visión y Futuro*, 11(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista Clínica Periodoncia Implanto*, 11(3), 184-186. <https://www.scielo.cl/pdf/piro/v11n3/0719-0107-piro-11-03-184.pdf>
- Nájera, C. y Paredes, B. (2017). Identidad e identificación: investigación de campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 2(10), 155-164. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/465/543>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Ortiz, L. y Perdomo, L. (2020). Factores destacados en la gestión del talento humano para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa S&S Administración PH S.A.S. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(2), 59-77. <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/170/151>
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista EAN*, (87), 13-26. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602019000200013
- Perez, E. (2020). PERFILES DE CARGOS EN LA EMPRESA DE UNIFORMES ACTIVA S.A.S. EN Cúcuta [tesis de grado]. Universidad Libre Seccional Cúcuta . <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22179/TRABAJ>

O%20DE%20GRADO%20FINAL%20ACTIVA%20SAS.pdf?sequence=3
&isAllowed=y

- Pico, L. M. (2016). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, RECURSO INDISPENSABLE PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, 1(11), 97-104.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/122>
- Pino, P., Ponce, M., Avilés, C. y Vallejos, ó. (2015). MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INDUSTRIA MADERERA USANDO INCENTIVO REMUNERATIVO. *Ciencia y Tecnología*, 17(1), 11-128.
doi:10.4067/718
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), ISSN: 0123-1472.
<https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Quito, D., Orbe, M., Ortiz, R. y Matovelle, M. (2020). Desempeño laboral del capital humano en las universidades de la ciudad de Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 3(1), 163-194.
<https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/894/pdf>
- Ramírez, L. F., Herrera, J. D. J., y Londoño, L. F. (2016). El Cooperativismo y la Economía Solidaria: Génesis e Historia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(109), 1-21. 10.16925/co.v24i109.1507
- Ramos, A. (2020). Dermatofitosis en niños, sus complicaciones en la salud y tratamientos. *Polo del Conocimiento*.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2035/html>
- Rivera, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista científica Ciencias económicas y empresariales*, 4(12).
10.23857/fipcaec.v4i12.65

- Robbins, s., y Coulter, M. (2018). Administración. México: Pearson Educación.
https://www.academia.edu/61423625/Administraci%C3%B3n_13_edici%C3%B3n_Stephen_P_Robbins_Mary_Coulter
- Robles, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo Continente*, 29(1), 193-197.
<http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/991>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(82), 1-26.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Rojas, M., Jaimes, L., Valencia. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(6).
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Ruiz, S., Aguilar, C., Salazar, H., Ruiz, J., Arévalo, P. y Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Ciencia Latina Multidisciplinar*, 5(3). doi:10.37811
- Sal, R. y Flores, E. (2018). Gestión del capital humano y desempeño laboral del personal administrativo del área de Registros Académicos de la Universidad Tecnológica del Perú - UTP, 2018.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29197/Sal%20y%20Rosas_FRR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, D. (2020). ANÁLISIS FODA O DAFO. Bubok Publishing.
- Sanchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que. *Revista Pensamiento y Gestión* (32), 54-82.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Silva, L., Herrera, K., Alba, M., y Rodríguez, Á. (2020). Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *Revista*

- Espacios*, 41(24), 139-153.
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p12.pdf>
- Taberner, Á. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel*. [Trabajo de fin de grado, Universidad Politécnica de Madrid], Madrid. Obtenido de https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Tejada, G. (2020). Procedimiento especial de terminación del contrato laboral. *Revista Opinión Jurídica*, 20(41), 155-176.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25302021000100155
- Troncoso, C. y Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332.
<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Valdés, M., Pérez, I., Gé, M. y Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas. *Revista IND*, XXXVI(1), 48-57.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360435365005.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Veintimilla, J. E., y Velásquez, P. A. (2017). MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. *Revista Repide*, 6(3), 172-193. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217/214>
- Vera, A., y Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista Innovar*,

29(74), 25-44.
<https://www.redalyc.org/journal/818/81861610003/81861610003.pdf>

Vicuña, X. (2020). Importancia del marketing personal en redes sociales como herramienta empresarial. [Universidad Católica Santiago de Guayaquil]: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15374>

Villasís, M., Rendón, M., García, H., Miranda, M. y Escamilla, A. (2020). La revisión sistemática y el metaanálisis como herramientas de apoyo para la clínica y la investigación. *Revista Alergia México*, 67(1). 62-72. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v67n1/2448-9190-ram-67-01-62.pdf>

Werther, W., y Davis, K. (2008). *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS* (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Zapata, G. y Canet, T. (2018). Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 82(23), 336-357.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29056115006/html/>

ANEXOS

Anexo 1. Formulario de entrevista dirigida a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

FORMULARIO DE ENTREVISTA	
Objetivo: Diagnosticar la situación actual en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA.	
Dirigido a: Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.	
Responsable: Cantos Loor Diego Adrián, Castañeda Andaluz Odalys Nicole	Fecha:
NRO.	PREGUNTAS
1	¿Cuál es número total de personas que tiene la Cooperativa, entre empleados administrativos y operativos?
2	¿Considera que la entidad cuenta con el número idóneo de personas que cubran los requerimientos institucionales tanto internos como externos?
3	¿La Cooperativa actualmente cuenta con un Manual de Procedimientos para la Gestión del Talento Humano?
4	¿Cuál es el procedimiento que en la entidad se lleva a cabo para el reclutamiento y selección del personal?
5	¿La cooperativa cuenta con la definición de perfiles de puestos?
6	¿La Cooperativa posee un plan de capacitación o formación para el personal?
7	¿Con qué frecuencia o periodicidad se llevan a cabo las capacitaciones al personal?
8	¿La entidad tiene definido sus Manuales de Funciones y Organigramas?
9	¿Se aplican evaluaciones del desempeño al personal?
10	¿Qué métodos de evaluación del desempeño se llevan a cabo y con qué frecuencia se realizan?
11	¿Los colaboradores tienen conocimiento de los resultados arrojados en la evaluación de desempeño?
12	¿Realizan algún plan de mejoramiento con esos resultados?
13	¿La cooperativa implementa estrategias de retención del talento humano?
14	¿Qué estrategias de retención estipula la cooperativa?
15	¿Existe planes de incentivos dirigidos para el personal?

Anexo 2. Formulario de Encuesta para medir el desempeño laboral de los empleados.

FORMULARIO ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL					
El siguiente formulario tiene como objetivo realizar una evaluación acerca del desempeño laboral del talento humano dentro de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. Con el fin de realizar un diagnóstico de investigación, considerando que este aporte permitirá diseñar el modelo de gestión de Talento Humano correspondiente.					
Área donde desempeña sus labores:					
Descripción	Grados				
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
PRODUCTO (Producto Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente)	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido. <input type="checkbox"/>	Con frecuencia va más allá de lo exigido. <input type="checkbox"/>	Sabe suficiente del trabajo. <input type="checkbox"/>	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación. <input type="checkbox"/>	Sabe poco del trabajo. <input type="checkbox"/>
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Grado de conocimiento del trabajo)	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos. <input type="checkbox"/>	Sabe lo necesario. <input type="checkbox"/>	Sabe suficiente del trabajo. <input type="checkbox"/>	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación. <input type="checkbox"/>	Sabe poco del trabajo. <input type="checkbox"/>
CALIDAD (Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado)	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo. <input type="checkbox"/>	A veces superior. Muy exacto en su trabajo. <input type="checkbox"/>	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular. <input type="checkbox"/>	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores. <input type="checkbox"/>	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores. <input type="checkbox"/>
COOPERACIÓN (Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas)	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño. <input type="checkbox"/>	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar. <input type="checkbox"/>	Normalmente colabora en el trabajo en equipo. <input type="checkbox"/>	No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario. <input type="checkbox"/>	Es reticente a colaborar. <input type="checkbox"/>

<p>COMPRESIÓN DE LAS SITUACIONES</p> <p>(Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas</p>	<p>Óptima intuición y capacidad de percepción.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Buena intuición y capacidad de percepción.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Poca intuición y capacidad de percepción.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Ninguna intuición ni capacidad de percepción.</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>SENTIDO COMÚN E INICITIVA</p>	<p>En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionar instrucciones detalladas.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Siempre toma la decisión equivocada.</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>PRESENTACIÓN PERSONAL</p>	<p>Excepcionalmente bien cuidado y presentable.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Normalmente está bien arreglado.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>A veces descuida su aspecto.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Relajado. Descuidado.</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Anexo 3. Ponderación de las respuestas del método de escalas gráficas

Descripción	Escala	Porcentaje
Optimo	A	100%
Bueno	B	80%
Regular	C	60%
Tolerable	D	40%
Malo	E	20%

ANEXO 4

FICHA 1. ELABORACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

(Primera ronda)

Estimado evaluador (a): Usted ha sido seleccionad(o) para validar los componentes que son necesarios para la creación de un modelo de gestión de talento humano en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

Su opinión será de vital importancia para lograr la validez del estudio que se está realizando y que los resultados obtenidos del mismo sean de total confiabilidad y que su valoración sea utilizada con él con la finalidad el cual fue creado.

Agradecemos su importante colaboración.

Temario A

1. PERFIL QUE DEBE TENER EL EQUIPO DE EXPERTOS PARTICIPANTE EN LA SELECCIÓN

Profesión:	Ing. (a). Comercial o Lcdo. (a). en administración de empresa y en Gestión del Talento Humano
Años de experiencia:	2 años mínimo
Disponibilidad y motivación para participar:	Respuesta Inmediata
Conocimientos requeridos:	Administración, desempeño laboral, gestión de talento humano.

2. . INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL EXPERTO

PERFIL DE EXPERTOS			
Nombres Y Apellidos	María Victoria Montesdeoca Zambrano	Email	marivicmonzam1996@hotmail.com
Grado Académico	Tercer nivel	N° De Teléfono	0999599109
Profesión	Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública	Lugar De Residencia	Calceta-Bolívar-Manabí
Ocupación/Puesto Actual	Secretaría		
Organización Laboral	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.		
Años De	4 Años		

Experiencia			
-------------	--	--	--

3. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Objetivo de la investigación: Diseñar un Modelo de Gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.

Objetivo del juicio de expertos:

Validar el instrumento de investigación

Objetivo de la prueba:

Seleccionar los componentes de un modelo de gestión de talento humano.

Temario B

DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (KC) Y EL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN (KA)

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

- Autoevaluación Coeficiente de Conocimiento (Kc)

INDICACIONES: Marque con una **X**, en una escala ascendente del 1 al 10, el valor que corresponda según el grado de conocimiento o información que usted tenga en relación a los siguientes ítems

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo			Medio				Alto		

Resultados de la ponderación:

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS										
Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de Empresas								X		
Gestión de talento humanos									X	
Desempeño laboral									X	
Componentes de un modelo de gestión talento humano							x			

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN

Seguidamente se proporciona una tabla con las fuentes indicadas, en la cual candidato a experto debe indicar el nivel de influencia de las fuentes de argumentación de acuerdo a los siguientes niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

INDICACIONES: Marque con una **X**, en relación a las ponderaciones propuestas en la siguiente tabla, el valor que usted crea conveniente según conocimientos de los temas propuestos a continuación:

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de las competencias		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0,5	0,4	0,2
Experiencia propia obtenida	0,3	0,2	0,1
Tiene conocimiento de cómo funciona la gestión de talento humano dentro de una entidad, y sobre todo sabe de los componentes o elementos ideales para crear un modelo dentro de este ámbito.	0,05	0,05	0,05
Tiene conocimientos de cómo evaluar el desempeño laboral de los empleados	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema	0,05	0,05	0,05
Su intuición acerca de la investigación	0,05	0,05	0,05
TOTAL	1	0,8	0,50

Resultados de la ponderación:

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de las competencias		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted		X	
Experiencia propia obtenida		X	
Tiene conocimiento de cómo funciona la gestión de talento humano dentro de una entidad, y sobre todo sabe de los componentes o elementos ideales para crear un modelo dentro de este ámbito.		X	
Tiene conocimientos de cómo evaluar el desempeño laboral de los empleados		X	
Su propio conocimiento del estado del problema		X	
Su intuición acerca de la investigación		X	

.....

Experto

GRACIAS POR EL TIEMPO BRINDADO EN VALIDAR ESTE INSTRUMENTO

¡¡ ÉXITO EN SUS LABORES!!

Anexo 5.

Resultados de la aplicación del método Delphi para la selección del equipo de expertos

Anexo 5-1

Perfil de los expertos

Perfil del experto	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9
Nombre Y Apellidos	María Victoria Montesdeoca Zambrano	Vera Chila Sara Andrea	María Enriqueta Marriott Bravo	María Gabriela Chica López	Rosario Novillo Zárate	Kelly Joselyn Vera López	Marcela Vacas Mosquera	Gema Carolina Molina Vélez	Gema María Zambrano Álvarez
Grado Académico	Tercer nivel	Tercer nivel	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	Cuarto Nivel	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	Cuarto Nivel	Tercer Nivel
Profesión	Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública	Ing. Comercial	Ingeniera en sistemas organizacionales	Magister en administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad	Magister en gerencia de recursos humanos	Ing. Comercial con mención en Administración Pública	Magister en dirección de talento Humano	Ing. Comercial Magíster en Dirección de Talento Humano	Ing. Comercial Magíster en Dirección de Talento Humano, Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Públicas
Ocupación/Puesto Actual	Secretaría	Servidora Pública / Guard almacén	Jefa de la Unidad de Talento Humano	Asesor general financiero	Consultora en procesos de talento humano	Técnica Integral	Directora de talento humano	Especialista de Talento Humano	Analista de Talento Humano
Organización Laboral	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.	MSP	ALTURA S.A. – ALTURAS ERVICES	Banca	Independiente	Cuerpo de Bomberos	INPROEL	MOVILIDAD DE MANTAEP	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinindé
Años De Experiencia	4 años	7 años	4 años	4 años	16 de años	2 años	10 años	9 AÑOS	7 AÑOS
Email:	marivicmonzam1996@	andrea22_ver	emarriott@hotmail.	marianachi ca05@gm	rosario.no villo.z@g	vkellyta082@gmail.com	marcela.vacas@hotmail	caroline_166@hotmail.es	gemazaal_1989@hotmail.c

	hotmail.com	a@hotmail.com	com	ail.com	mail.com		ail.com		om
N° De Teléfono	0999599109	0989821290	0995431690	0990985627	0958922785	0959576890	0998270237	0997829208	0998921926
Lugar De Residencia	Calceta-Bolívar-Manabí	Calceta	Manta	Canuto	Guayaquil	Calceta	Guayaquil	Manta	Quinindé

Anexo 5-2

(Kc) coeficiente de conocimiento 1-10

Resultados de la calificación en Excel:

CONOCIMIENTO DEL EXPERTO	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 7	Exp 9
Administración de Empresas	8	8	8	10	6	8	3	9	6
Gestión de talento humanos	9	5	9	7	10	9	7	10	8
Desempeño laboral	9	9	8	10	10	9	8	10	8
Componentes de un modelo de gestión talento humano	7	5	8	7	10	9	9	10	7
KC	0,83	0,68	0,83	0,81	0,9	0,88	0,68	0,98	0,73

$$KC = (C1 + \dots / n) * 0,1$$

Anexo 5-3

KA Coeficiente de argumentación

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de las competencias		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0,5	0,4	0,2
Experiencia propia obtenida	0,3	0,2	0,1
Tiene conocimiento de cómo funciona la gestión de talento humano dentro de una entidad, y sobre todo sabe de los componentes o elementos ideales para crear un modelo dentro de este ámbito.	0,05	0,05	0,05
Tiene conocimientos de cómo evaluar el desempeño laboral de los empleados	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema	0,05	0,05	0,05
Su intuición acerca de la investigación	0,05	0,05	0,05
TOTAL	1	0,8	0,50

Resultados de la calificación en Excel:

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 5			Experto 6			Experto 7			Experto 8			Experto 9		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Análisis teóricos realizados por usted		0,4			0,4		0,5				0,4			0,4			0,5			0,4		0,5				0,4	
Experiencia propia obtenida		0,2			0,2		0,3			0,3			0,3			0,2		0,3			0,3				0,3		

Tiene conocimiento de cómo funciona la gestión de talento humano dentro de una entidad, y sobre todo sabe de los componentes o elementos ideales para crear un modelo dentro de este ámbito.	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Tiene conocimientos de cómo evaluar el desempeño laboral de los empleados	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado del problema	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición acerca de la investigación	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Total	80%	80%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

Anexo 5-4

Coefficiente de competencia (K)

Resultados de la calificación:

EXPERTOS	KC	KA	K	COMPETENCIA
E1	0,83	80%	0,82	ALTA
E2	0,68	80%	0,74	MEDIA
E3	0,83	100%	0,92	ALTA
E4	0,81	90%	0,86	ALTA
E5	0,90	90%	0,90	ALTA
E6	0,88	90%	0,89	ALTA
E7	0,68	90%	0,79	MEDIA
E8	0,98	100%	0,99	ALTA
E9	0,73	90%	0,82	ALTA

Metodología para la obtención del coeficiente de competencia (K):

Alta ($0,8 > K \leq 1,0$) Media ($0,7 > K \leq 0,79$) Baja ($K < 0,7$)

NOTAS	ESTADO
Entre 0,8 y 1	ALTA
Entre 0,7 y 0,79	MEDIA
Entre 0 y 0,49	BAJA

Según Marín et ál., (2021) cómo se citó en Cornejo y López (2023) los valores para identificar el nivel del coeficiente son:

- $0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto (Se acepta)

- $0,7 < K < 0,79$ coeficiente de competencia medio (Se rechaza)
- $K < 0,7$ coeficiente de competencia bajo (Se rechaza)

Anexo 6

Matriz de autores para la selección de los componentes de un modelo de gestión de talento humano

Scarpello y Ledvinka, (1988)	Heneman et al. (1989)	Schuler Y Huber (1990)	Peiró (1999)	Dessler (1991)	Werther y Davis (1983)	Harper y Linch (1992)	Beer et al, (1992)	Ivancevich (1992)	A. Morales (2009)	Cuesta (2010)	Chiavenato (20199)
Diagnóstico interno y externo	Diagnóstico del entorno	Diagnostico interno y externo	Diagnóstico del entorno	Orientados a la motivación	Fundamentos y desafíos	Inventario del personal	Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano	Análisis de las influencias del entorno interno y externo	Tecnología de diagnóstico	Diagnóstico de las actividades de recurso humano Y gestión	Provisión de personas
Evaluación de desempeño	Actividades de apoyo y funcionales	Actividades del departamento de recurso humanos	Análisis de las hard y soft	Adaptación al ambiente	Preparación y selección	Evaluación de desempeño		Análisis de las actividades de Recurso humano	tecnología de apoyo		Organización de personas
				Evaluación de desempeño	Desarrollo y evaluación	Clima organizacional					Retención de personas
					Compensación y evaluación	Motivación					Desarrollo de las personas
					Relaciones con el personal						Evaluación de personas
					Evaluación de la cultura organizacional						

Anexo 7

Aplicación del meta análisis

N	Componentes	Scarpello y Ledvinka, (1988)	Heneman et al. (1989)	Schuler Y Huber (1990)	Peiró (1999)	Dessler (1991)	Werther y Davis (1983)	Harper y Linch (1992)	Beer et al. (1992)	Ivancevich (1992)	A. Morales (2009)	Cuesta (2010)	Chiavenato, (1993)	Incidencia autores	T autores	%
1	Diagnóstico del entorno	x	X	X	X				x	x				6	12	19 %
2	Actividades del departamento de recurso humanos		X	X						x		x		4	12	13%
3	Evaluación de desempeño	x				x		X						3	12	9%
4	Motivación					x		X						2	12	6%
5	Análisis de las hard y soft				x									1	12	3%
6	Adaptación al ambiente					x								1	12	3%
7	Fundamentos y desafíos						x							1	12	3%
8	Preparación y selección						x							1	12	3%
9	Desarrollo y evaluación						x							1	12	3%
10	Compensación y evaluación						x							1	12	3%
11	Relaciones con el personal						x							1	12	3%
12	Evaluación de la cultura organizacional						x							1	12	3%
13	Inventario del personal							x						1	12	3%
14	Clima organizacional							x						1	12	3%
15	Provisión de personas												x	1	12	3%
16	Desarrollo de persona												x	1	12	3%
17	Retención de personas												x	1	12	3%
18	Desarrollo de personas												x	1	12	3%
19	Evaluación de las personas												x	1	12	3%
20	Tecnología de diagnóstico										x			1	12	3%
21	tecnología de apoyo										x			1	12	3%
	Total	2	2	2	2	3	6	4	1	2	2	1	5	32		100%

Anexo 8

Ficha 2

SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, EVALUACION EXPERTO

(Segunda ronda)

OBJETIVO: Diseñar un Modelo de Gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.

La vigente ficha de evaluación tiene como finalidad, recopilar su criterio y base de experiencia como experto seleccionado, en relación a los componentes que se deben implementar en un modelo de gestión de talento humano y poder establecerlos en el proceso de evaluación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.

Se solicita marcar con una **(x)** la opción y punto de vista que considere correcto en cada uno de los componentes

SI = Los componentes son importantes y relevantes en el presente estudio

NO = Los componentes no son importantes y relevantes en el presente estudio

N	COMPONENTES	SI	NO	Observación
1	Diagnóstico del entorno		X	Se recomienda aplicar los componentes bajo la metodología de Chiavenato, puesto que se apegan más a la mejora del desempeño laboral.
2	Actividades del departamento de recurso humanos		X	
3	Evaluación de desempeño	X		
4	Motivación	X		
5	Análisis de las hard y soft		X	
6	Adaptación al ambiente	X		
7	Fundamentos y desafíos		X	
8	Preparación y selección		X	
9	Desarrollo y evaluación	X		
10	Compensación y evaluación		X	
11	Relaciones con el personal	X		
12	Evaluación de la cultura organizacional	X		
13	Inventario del personal		X	
14	Clima organizacional	X		
15	Provisión de personas	X		
16	Organización de personas	X		
17	Retención de personas	X		
18	Desarrollo de personas	X		
19	Evaluación de personas	X		
20	Tecnología de diagnóstico	X		
21	tecnología de apoyo	X		

GRACIAS POR SU TIEMPO CONTRIBUIDO EN VALIDAR ESTE INSTRUMENTO

ii ÉXITOS!!

Anexo 9

Evidencias fotográficas




Anexo 10

Oficio de apertura para socialización de modelo de gestión de talento humano

República del Ecuador



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**



Carrera de Administración de Empresas

OFICIO Nro.: ESPAM MFL-C.A.E.-2023-158-OF
Calceta, 25 de julio de 2023

ASUNTO: Solicitud de apertura para formalizar desarrollo de tesis.

Ing. Gabriela Pilar Macías Martínez
**REPRESENTANTE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLÍVAR**
En su despacho.-

De mi consideración.

La Dirección de Carrera de Administración de Empresas en nombre de la Primera Autoridad Dra. C. Miryam Félix López Rectora de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, envía un saludo de fraternidad y los mejores deseos de éxitos en sus funciones.

Me complace informarle que un grupo de estudiantes de la Carrera de Administración de Empresa de la ESPAM MFL, se encuentran en el desarrollo de su proceso de titulación, en donde desarrollarán investigaciones que buscan contribuir al desarrollo del entorno, por lo que, los estudiantes Odalys Nicole Castañeda Andaluz y Diego Adrián Cantos Loor, han escogido su prestigiosa institución para desarrollar su propuesta de investigación, cuyo tema es **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DEL DESEMPEÑO LABORAL, EN LA COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR"**, con su tutora asignada la Mg. Pamela Zambrano Álvarez.

Con dicho antecedente, solicitamos de la manera más cordial la apertura para que los estudiantes puedan formalizar su investigación, así como la recolección de información necesaria en relación al área de estudio, reiterando el compromiso de confidencialidad de la información que se requiera.

Confío en que su respuesta será favorable y le agradezco por esta apertura no sin antes expresarle mi consideración y alta estima.

Atentamente,
LA EDUCACIÓN NUESTRA ESENCIA, CALIDAD NUESTRO COMPROMISO

JENNY ISABEL
ZAMBRANO
DELGADO

Firmado digitalmente
por JENNY ISABEL
ZAMBRANO DELGADO

Mg. Jenny Isabel Zambrano Delgado
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ESPAM MFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Carrera de
**ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

JZD/mgl

COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO
CAMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLIVAR LTDA.
RECIBIDO

Oficinas Centrales
Calle 10 de agosto y Granda Centeno
Telfs.: (05) 2685 134/156
www.espam.edu.ec

Campus Politécnico
Sitio el Limón, Calceta
Telfs.: (05) 3028561
administracion@espam.edu.ec

Hora: 09:30 a.m.
Fecha: 26/07/2023
Victoria Montenegro J.

Anexo 11

Socialización del modelo de gestión de talento humano



Anexo 11.

Modelo de gestión de talento humano propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del cantón Bolívar Ltda.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO
— DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda.

En continuo crecimiento

PROPUESTA DE MODELO DE TALENTO HUMANO PARA LA COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLIVAR LTDA



Para el desarrollo de la tercera y última fase se determinó en primera instancia el modelo de gestión de talento humano que contribuirá al desempeño laboral de la cooperativa objeto de estudio, en la que se ejecutó mediante los componentes seleccionados por el equipo de expertos, para así finalmente socializar y que sea aprobado por los directivos y gerente de la entidad

4.3.1 Actividad 1. Estructuración de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral.

Para la elaboración y desarrollo del modelo de gestión de talento humano para la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, se tomó como referencia los componentes y criterios del modelo propuesto por Chiavenato (2019), que contrastando con el equipo de expertos se pudo determinar que su aplicación dentro de la entidad financiera permitirá el aporte total al desempeño laboral de sus colaboradores, presentando así el esquema con 5 procesos o pasos a seguir (Provisión, Organización, retención, desarrollo y evaluación de personas), y que cada uno de esto tiene sus etapas. A continuación, en la figura 1, se refleja lo especificado.

1. Administración de la Propuesta

1.1 TITULO

Estructurar un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

1.2 INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial y financiero, hoy en día depende mucho de la gestión efectiva del talento humano, el cual se ha convertido en un factor clave y vital para alcanzar el éxito y la competitividad sostenible que se requiere para poder perdurar en el mercado.

En este contexto, es crucial que las entidades desarrollen estrategias y modelos de gestión de talento que promuevan y contribuyan netamente al desempeño y rendimiento laboral óptimo, alineado a sus metas y objetivos estratégicos, es decir que se enfoquen en la inversión neta del capital humano,

ya que esto le permitirá tener una imagen corporativa sostenible y rentable, contando con un personal profesional y de gran capacidad para ofrecer calidad en sus servicios, contrastando con Chiavenato (2019). El conocimiento es un activo intangible e invisible que se halla en el cerebro de las personas, puesto que la mayor parte de las organizaciones no se han dado cuenta de esto ni de que las empresas exitosas son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios muy competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo.

De esta manera, en el mundo laboral la efectividad, eficiencia y eficacia de todo personal no es una meta, sino un requerimiento necesario, para competir y perdurar dentro del mercado financiero, donde las nuevas tendencias y los miles de profesionales salen muy a menudo con buen conocimiento, por lo que es vital evaluar su aporte y experiencia dentro de campo al cual se necesita.

Es así que la competencia existente dentro de la ciudad Calceta, es cada más fuerte dentro de las entidades financieras, puesto que busca impulsar una cultura organizacional enfocada en la meritocracia, la motivación y el reconocimiento del esfuerzo que hace de todo el personal, esto hace que fomente el compromiso y la satisfacción laboral con ellos en sus organizaciones.

En el caso específico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, se presenta la oportunidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano que aporte y fortalezca el desempeño de su personal, esto permitirá identificar, atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos que se ajusten a los requerimientos y necesidades y de la entidad, garantizando el logro de resultados positivos, y a su vez satisfaciendo las exigencias internas y externas, por otro lado, servirá como guía para la toma de decisiones del área de talento humano, gerencia general y funcionarios relacionados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desempeño laboral y la calidad de servicios por la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar Ltda.

1.3.2 Objetivos específico

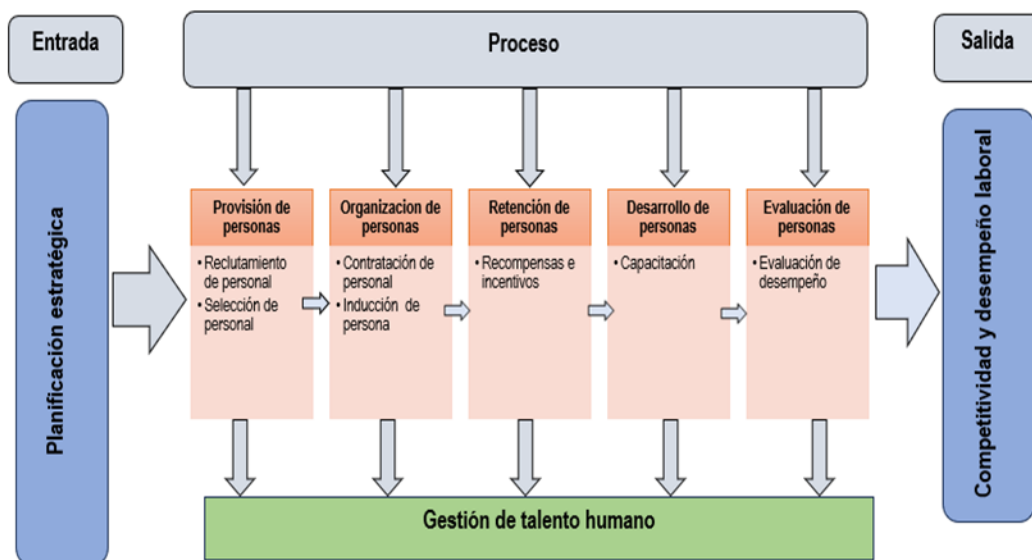
- Determinar el tipo de modelo de gestión de talento con sus definiciones y procesos de aplicación por pasos
- Desarrollar la propuesta del modelo del de talento humano en metodologías aplicadas por diversos autores.

1.4 ALCANCE

El presente modelo de gestión de talento humano es de aplicación para todos los colaboradores que laboran en la entidad financiera

2. DESARROLLO DE LA PROPUESTAS

Fase 1. Determinar el tipo de modelo de gestión de talento con sus definiciones y procesos de aplicación por pasos



PRESENTACIÓN Y DEFINICIONES

La propuesta del modelo de gestión de talento humano para la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, pretende contribuir al desempeño laboral de sus colaboradores, en donde los componentes establecidos sean integrados y aplicados al manual como procesos estratégicos de talento humano.

De esta manera los elementos o componentes considerados para la estructuración del modelo de gestión de talento humano que contribuya al desempeño laboral de la COAC se desarrollaron en base a los criterios de Chiavenato (2019) y contiene lo siguiente:

1. PROCESOS DE PROVISIÓN DE PERSONAS

La admisión o provisión de personas es el primer proceso establecido por Chiavenato (2019) que se debe desarrollar en un modelo de gestión de talento humano, el cual se centra en quién debe trabajar en la organización y cómo se deben incorporar nuevos miembros o personal a la entidad, en este caso a la cooperativa objeto de estudio.

Por lo tanto, ante lo mencionado este primer proceso abarca 2 pasos: El reclutamiento, selección de personal.

- **Reclutamiento**

Referente a Chiavenato (2019) este es el primer paso que se debe seguir en lo que respecta al proceso de Admisión o provisión de personas en un modelo de Gestión de Talento humano. Debido a que el reclutamiento es importante cuando hay una vacante en un puesto que requiere una entidad, de esta manera aplicada a la entidad financiera, la cooperativa debe buscar candidatos potenciales con las habilidades necesarias para ocupar el puesto o área.

- **Selección del personal**

Una vez terminado el procedimiento de reclutamiento de empleados, lo cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, debe proceder incluir dentro del manual la fase de selección, y así escoger al perfil ideal para ocupar el puesto vacante, entre los candidatos previamente reclutados.

2. PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

Consecuentemente, el segundo proceso que se incluirá en el manual de talento humano de la COAC, será el de organización de persona, que esta etapa para Chiavenato (2019) abarca la integración de los nuevos miembros a la entidad, mismo que debe contener dos fases: contratación e inducción.

- **Contratación**

Una vez seleccionado el candidato ideal al puesto laboral dentro de la cooperativa, se procede con la etapa de contratación, mismo se empleará cuando el candidato este de acuerdo con las normativas, reglas y condiciones de la entidad financiera.

- **Inducción**

Este proceso según Chiavenato (2009) tiene por objeto conseguir que los nuevos empleados, aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la entidad considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus funciones dentro del cargo asignado.

3. PROCESOS DE RETENCIÓN DE PERSONAS

El tercer proceso estratégico que se deben incluir en el manual de Talento Humano de la cooperativa objeto de estudio es el de retención de personas mismo que según Chiavenato (2019) es un procedimiento determinante para poder motivar a sus empleados continuamente. A esta fase se la debe detallar como recompensación o incentivos.

- **Recompensación o incentivos.**

Según Chiavenato (2000) menciona que la mayoría de las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar y motivar).

Por lo tanto, el proceso de motivación dentro la cooperativa debe estar enfocado en poder premiar y felicitar el buen desempeño y esfuerzo laboral de

los empleados, satisfaciendo sus necesidades individuales, mismas que se basan en recompensa remuneración y beneficio, lo que le va permitir a la entidad financiera retener el talento de su personal a largo plazo.

4. PROCESOS DE DESARROLLO DE PERSONAS

El cuarto proceso que se deberá incluir en el manual de TTHH de la COAC Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda, es el del desarrollo de personas que de acuerdo a Chiavenato (2019) incluye la fase de capacitación, siendo es el procedimiento para poder entrenar constantemente a sus empleados.

- **Capacitación**

Según Chiavenato (2009) la capacitación permite a sus empleados a tener un desempeño laboral de manera eficiente dentro su cargo, debido que enriquece los conocimientos necesarios en cada una de sus funciones y actividades, y que debe empelarse de manera continua.

5. PROCESOS DE EVALUCACIÓN DE PERSONAS

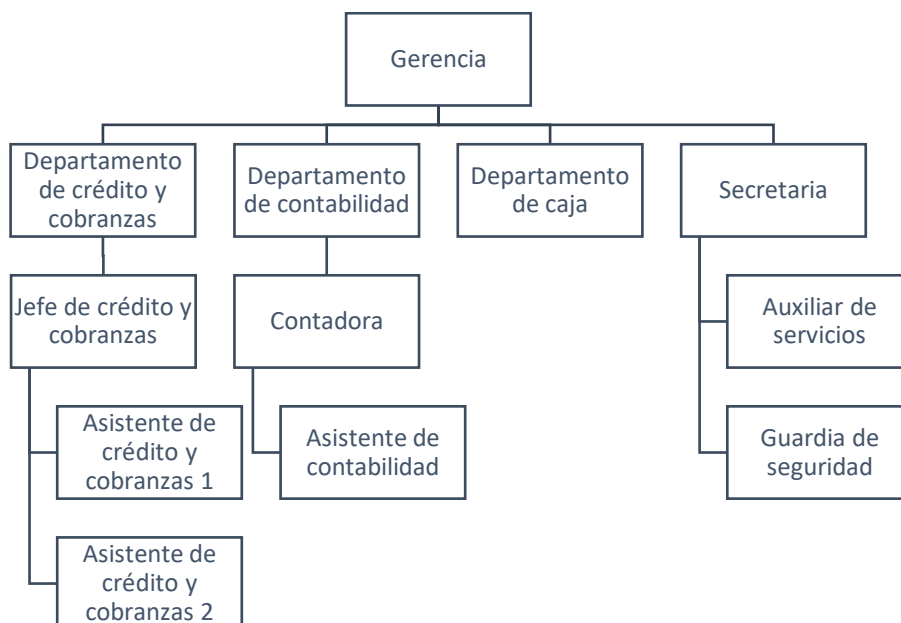
El quinto y último proceso estratégico que deberá emplear en el manual de TTHH de la cooperativa objeto de estudio es el de evaluación de personas, y que referente a Chiavenato (2019) En este proceso la cooperativa podrá verificar el rendimiento de sus colaboradores dentro de su cargo y que podrá ser medible a través de la evaluación de desempeño.

- **Evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño laboral dentro de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar es esencial y de vital importancia para medir y mejorar el rendimiento de los empleados. Siguiendo los lineamientos propuestos por Chiavenato (2009), menciona que, la evaluación del desempeño sirve como un proceso ideal para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El modelo deberá ser aplicado en función de la siguiente estructura administrativa que actualmente comprende la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA.



Fase 2. Desarrollar la propuesta del modelo del de talento humano en metodologías aplicadas por diversos autores.

A continuación, se presente el modelo a emplear dentro de la COAC en base a Chiavenato (2019).

DESARROLLO DEL MODELO DE TTHH EN BASE A LOS PROCESOS Y PASOS DE IDALBERTO CHIAVENATO

1. PROCESOS DE PROVISIÓN DE PERSONAS

Se enfoca en quienes deben laborar en la COAC cámara de comercio del cantón Bolívar Ltda y que procedimientos son empleados para incluir nuevos miembros a la entidad


1.1 Reclutamiento

Referente a Chiavenato (2009) este es el primer paso que se debe seguir en lo que respecta al proceso de Admisión o provisión de personas en un modelo de Gestión de Talento humano. Debido a que el reclutamiento es importante cuando hay una vacante en un puesto que requiere una entidad, de esta manera aplicada a la entidad financiera, la cooperativa debe buscar candidatos potenciales con las habilidades necesarias para ocupar el puesto o área. Es así que, para seleccionar a los candidatos más calificados para la COAC, se recomienda seguir el siguiente proceso de selección:

❖ Identificar puestos disponibles

En primera instancia, según lo mencionado por Chiavenato (2009) se recomienda emplear un formato de contratación de personal o vacante, mismo que debe proporcionar la información necesaria para realizar el proceso de contratación. Este formato de contratación de personal debe incluir como información fundamental lo siguiente: el motivo de la vacante, el perfil del puesto y las responsabilidades y funciones a desempeñar. A continuación, se detalla:

Tabla 7: Requisición de Personal

		R-GH023/Versión 5 - Junio 1 de 2023													
		FECHA DE LA SOLICITUD DIA MES AÑO													
FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL															
INSTRUCCIONES															
<p>Señor Gerente: Recuerde emplear su requisición de personal con MINIMO 20 DIAS DE ANTICIPACIÓN, a la fecha de inicio de labores solicitada, de manera que el area de Talento Humano pueda desarrollar y realizar el procedimiento de reclutamiento y selección.</p> <p>Las Requisiciones de Personal que cumplan al nuevo vacante de Nomina deberá presentarlas al area de talento humano con la firma de Aprobación del gerente general de la cooperativa de ahorro y credito camara de Comercio .</p>															
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN															
PUESTO SOLICITADO:		No. DE CUPOS:	CIUDAD: Calceta <input type="text"/>												
DEPENDENCIA:	<input type="text"/>	ÁREA:	<input type="text"/>												
Descripción de actividades: <input type="text"/>															
Tipo de vacante:		Permanente <input type="checkbox"/>	Temporal <input type="checkbox"/>												
Edad:	<input type="text"/>	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Estado Civil: <input type="text"/>												
Estudio Mínimo: <input type="text"/>															
Experiencia Requerida: <input type="text"/>															
Horario: <input type="text"/>															
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:															
Retiro / Renuncia Empleado	<input type="checkbox"/>	REEMPLAZA A: <input type="text"/>													
Reemplazo por Maternidad / Incapacidad	<input type="checkbox"/>														
Nuevo Puesto	<input type="checkbox"/>														
Nuevo Cupo Nómina	<input type="checkbox"/>														
Otro:	<input type="checkbox"/>			Cual: _____											
FECHA INICIO DE ACTIVIDADES:		<table border="1"> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		DIA	MES	AÑO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
DIA	MES	AÑO													
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
<p>CANDIDATOS ASPIRANTES PARA CUBRIR LOS PUESTO/ ANEXAR HOJA DE VIDA: Tomar en consideración que al sugerir un vacante al área de talento Humano asumirá que usted le conoce y confía en que posee las habilidades y experiencia para el buen desempeño del puesto laboral.</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>															
Requisición solicitada por: 1. _____ Director/Jefe del Cargo Solicitado		Requisición aprobada por: 2. _____ Gerente general <table border="1"> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		DIA	MES	AÑO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>						
DIA	MES	AÑO													
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
2. DATOS GENERALES DE TALENTO HUMANO															
Revisado y Aprobado por: _____ Director del área de Talento Humano <table border="1"> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		DIA	MES	AÑO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Radicación de la solicitud: _____ Area de Talento Humano <table border="1"> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		DIA	MES	AÑO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DIA	MES	AÑO													
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													
DIA	MES	AÑO													
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>													

Elaborado por: Autores de la investigación.

❖ **Reclutamiento Interno**

La finalidad de este proceso de reclutamiento es encontrar soluciones ágiles, para ocupar y cubrir un puesto vacante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA. Este enfoque nos da la oportunidad de identificar a la persona idónea para el puesto dentro de la propia entidad financiera y así poder brindarle la posibilidad y oportunidad de un ascenso de cargo o traslado lateral. Por lo tanto, es de vital importancia contar con una base de datos de nuestros empleados internos para realizar una búsqueda ágil y oportuna de información. De esta manera, fortaleceremos sus perspectivas de desarrollo y contribuiremos a sus posibilidades de progresar en la COAC manteniéndolos motivados constantemente a todo el personal.

❖ **Reclutamiento Externo**

Si dentro del proceso de reclutamiento interno, es decir, entre los empleados de la COAC, no se encuentra el vacante idóneo que cubra las necesidades y requerimientos del puesto vacante, se debe recurrir al reclutamiento externo, que para Chiavenato (2009) actúa en los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos Humanos), por tanto, fuera de la entidad financiera, para someterlos a su proceso de selección de personal. En consecuencia, se propone desarrollar anuncios o aviso de prensa (ver tabla 8) que se debe publicar en redes sociales y bolsas de empleo de trabajo, o mediante la búsqueda de candidatos aspirantes que enviaron o dejaron su hoja de vida en la cooperativa.

Tabla 8: Aviso de prensa.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda.

En continuo crecimiento

¡Oportunidad de empleo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del canto Bolívar LTDA.!

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del canto Bolívar LTDA, está buscando candidatos comprometidos y dinámicos para unirse a nuestro equipo como Asesor de Crédito.

Requisitos:

- ❖ Experiencia neta en el sector financiero o corporativo, mínimo 1 años.
- ❖ Conocimientos sólidos en productos y servicios financieros
- ❖ Trabajo en equipo y habilidades de comunicación efectivas.
- ❖ Habilidades de orientación y servicio al cliente.
- ❖ Capacidad para trabajar en un entorno dinámico y enfocado en los resultados.
- ❖ Título universitario o egresado en carreras administrativas o afines.

Responsabilidades:

- ❖ Brindar asesoramiento financiero y soluciones a todos los clientes y socios de la entidad.
- ❖ Procesar solicitudes de préstamos y cuentas de ahorro.
- ❖ Realizar análisis crediticios y evaluar la viabilidad de las solicitudes de crédito.
- ❖ Promocionar nuestros productos y servicios financieros.
- ❖ Ejecutar los procesamientos de cobranzas
- ❖ Mantener los registros actualizados de acuerdo a las normas.

Ofrecemos:

- ❖ Un entorno de trabajo que fomenta la cooperación y la motivación.
- ❖ Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- ❖ Beneficios competitivos y compensación basada en el desempeño.
- ❖ Capacitación constante para mejorar tus habilidades y conocimientos.

¡Te animamos a unirte a nuestro equipo si eres motivado, entusiasta y apasionado por el servicio al cliente y el sector financiero!

Envía tu currículum actualizado y una carta de presentación especificando tu experiencia y motivación para el puesto al que aplica, al siguiente correo [dirección de correo electrónico] hasta el [fecha límite de solicitud].

¡Únete a la COAC "¡Cámara de Comercio del Canto Bolívar LTDA", y contribuye al crecimiento y éxito de nuestra cooperativa de ahorro y crédito!



coopcbolivar.fin.ec



coac.cccb.@hotamil.com



Calle 10 de agosto y Sergio Domingo Dueñas



098 514 4113

Nota: Solo se comunicará con los candidatos que han sido seleccionados para una entrevista.

Elaborado por: Autores de la investigación.

a) Normas de reclutamiento para el personal

En relación a lo estudiado y analizados por el autor Chiavenato se proponen las siguientes normas para reclutar de manera externa el personal de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA:

- Para ser considerados en el proceso de reclutamiento, los aspirantes deben tener al menos 1 año de experiencia o estar egresados de una carrera universitaria.
- Para ser considerados en el puesto vacante es obligatorio, que todos los candidatos aspirantes deben participar en el proceso de reclutamiento.
- El jefe de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA. tendrá la autoridad para decidir cuántos aspirantes, avanzan a la siguiente etapa del proceso de selección.
- Los candidatos deben proporcionar y presentar referencias laborales que respaldan su trayectoria y desempeño en el ámbito profesional.
- Se realizarán evaluaciones de habilidades y conocimientos que estén directamente relacionados con las funciones y responsabilidades del puesto vacante.
- En el proceso de reclutamiento, se buscarán candidatos de diversos orígenes y perfiles para promover la diversidad e inclusión.

❖ Recepción de Currículum

Después de completar los procesos de reclutamiento interno y externo, se procede a receptor las hojas de vida de los candidatos que estén interesados en el puesto vacante dentro de la cooperativa. Este paso marca el final del proceso de reclutamiento en relación con el primer proceso de admisión de personas, establecido por Chiavenato.

A continuación, en la tabla 9, se detalla el formato y contenido que debe tener una hoja de vida para el proceso de reclutamiento de personal dentro la COAC.

Tabla 9: Formato de Currículum Vitae.

DATOS PERSONALES	
Nombres:	
Apellidos:	
Documento de Identidad:	
Fecha de Nacimiento:	
Lugar de Nacimiento:	
Estado Civil:	
Edad:	
Nacionalidad:	
Dirección:	
Celular:	
OBJETIVO	
.....	
PERFIL PROFESIONAL	
[Resumen breve de sus principales habilidades y logros relevantes para el puesto].....	
.....	
EXPERIENCIA LABORAL	
Nombre de la empresa 1:	
Cargo:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:
Responsabilidad clave o logro1:	
Responsabilidad clave o logro2:	
Nombre de la empresa 2:	
Cargo:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:
Responsabilidad clave o logro1:	
Responsabilidad clave o logro2:	
EDUCACIÓN	
Estudios de cuarto nivel:	
Título:	
Año de graduación:	
Estudios Universitarios:	
Título de la carrera:	
Año de graduación:	
Estudios Secundarios:	
Título de bachiller:	
Año de graduación:	
IDIOMAS	HABILIDADES
Idioma 1: Nivel de dominio:	Habilidad 1:
Idioma 2: Nivel de dominio:	Habilidad 2:
REFERENCIAS PROFESIONALES	
Referencia 1: Teléfono: Correo:	
Referencia 2: Teléfono: Correo:	

Elaborado por: Autores de la investigación.

1.2 Selección del personal

Una vez terminado paso 1 correspondiente al procedimiento de reclutamiento de empleados, lo cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, debe proceder con la siguiente fase de selección, en esta etapa, se escogerá al perfil ideal para ocupar el puesto vacante, entre los candidatos previamente reclutados, para ello se debe emplear lo mencionado:

a) Revisión de currículum y solicitudes

Como parte del proceso de selección de personal, se sugiere como primer paso llevar a cabo una evaluación exhaustiva y minuciosa de los currículos y solicitudes que se reclutaron a los postulantes o vacantes al puesto que se desea cubrir, por lo tanto, se debe tomar en consideración diversos aspectos, tales como: nivel académico alcanzado, trayectoria o experiencia profesional, participación en cursos, talleres o programas de formación personal (Avalados por Formación continua, ejemplo ministerio del trabajo), así como competencias y habilidades adquiridas.

- **Merecimiento**

Para el desarrollo del proceso de selección de personal, se establecen factores principales con una ponderación del 100% que deben ser considerados para la ejecución de la selección de personal dentro de la cooperativa, como: Nivel de educación, años de experiencia laboral, cursos de formación continua, habilidades y destrezas y entrevistas.

Tabla 10: Factores para la selección del personal

Factor	Ponderación (%)
Nivel de educación	45%
experiencia laboral	25%
Cursos de formación	10%
habilidades y destrezas	10%
Entrevistas	10%
Total	100%

Elaborado por: Autores de la investigación.

b) Entrevista preliminar

Referente a Chiavenato (2009), la entrevista preliminar es un paso crucial para el proceso de selección del personal que se debe emplear dentro de la

cooperativa de ahorro y crédito cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA, puesto que permitirá evaluar a los candidatos preseleccionados de una forma más efectiva.

Por lo tanto, después de completar la etapa inicial de la preselección, los candidatos postulante son invitados a participar a una entrevista preliminar, la cual debe deber ser realizada por la persona encargada de contratar el personal, que en el caso de la cooperativa, estará a cargo de la responsable del área de Talento Humano y la gerente general, todo esto con la finalidad de obtener una visión más profunda y eficaz de sus habilidades, experiencia y ajuste potencial dentro de la entidad financiera, además es de vital importancia, puesto que antes de avanzar hacia las etapas posteriores de selección de personal, este proceso de la entrevista preliminar brinda la oportunidad, de emplear una evaluación inicial y establecer un vínculo inicial con los candidatos preseleccionados.

De esta forma, a través de la ejecución de esta entrevista, los evaluadores de Talento Humano, buscarán obtener datos relevantes que incluyan lo siguiente: la disponibilidad, las aspiraciones y experiencia dentro del puesto requerido, es decir, los antecedentes y logros profesionales de los candidatos, así como su motivación y expectativas para el puesto dentro de la cooperativa, brindándonos finalmente una series de elementos o indicadores que serán evaluados cautelosamente al momento del proceso de selección.


c) Prueba de idoneidad para la selección

Después de desarrollar la entrevista inicial, La cooperativa de ahorro y crédito, cámara de comercio del Cantón Bolívar LTDA, para poder continuar con el proceso de seleccionar al personal, requiere emplear una evaluación con la finalidad de medir el comportamiento, el grado de conocimiento y las habilidades prácticas del candidato en relación con el puesto vacante. El responsable de ejecutar dichas evaluaciones será el jefe o encargado del área del Talento humano.

- **Prueba de comportamiento**

A través de la Prueba de Comportamiento permitirá al jefe o encargado de Talento Humano, evaluar y seleccionar al personal de la cooperativa de ahorro y crédito, tomando en consideración los indicadores de personalidad, como carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad y estabilidad emocional, para determinar su nivel de comportamiento, a continuación, se demuestra el formato y estructura que debe emplear la entidad financiera:

Tabla 11: Formato de Prueba de Comportamiento

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda. <i>En continuo crecimiento</i></p>
<p>Formato de Prueba de Comportamiento - Cooperativa de Ahorro y Crédito Camara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.</p>
<p>Nombre del candidato: _____</p>
<p>Fecha de la prueba: _____</p>
<p>Instrucciones: Lea con atención cada pregunta y elija la opción que mejor describa su opinión. Asigne una ponderación a cada respuesta según la escala siguiente:</p>
<p>(a) Muy importante - 4 puntos</p>
<p>(b) Menos importante - 2 puntos</p>
<p>(c) No es algo que tenga que considerar demasiado. - 1 punto</p>
<p>Por favor, marque la opción seleccionada y escriba la ponderación apoyada en la columna correspondiente.</p>
<p>I. Carácter</p>
<p>¿Cómo reacciona y actúa usted ante situaciones difíciles presentadas?</p>
<p>a) Busco mantener la calma y encontrar soluciones rápidamente ○</p>
<p>b) Me siento nervioso, pero trato de resolverlo como puedo ○</p>
<p>c) Me siento atosigado, y no sé cómo actuar. ○</p>
<p>II. Autoestima</p>
<p>¿Cómo se considera usted a sí mismo(a) en términos de confianza y autovaloración?</p>
<p>a) Tengo un nivel alto confianza y valoración de mí mismo/a. ○</p>

b) En ciertas ocasiones dudo de mí mismo/a, pero en general busco sentirme seguro

c) Siempre tengo una baja confianza y valoración de mí mismo(a).

III. Responsabilidad

¿Cómo define la responsabilidad que emplea en su vida laboral?

a) Siempre busco cumplir con mis responsabilidades y plazos estimado.

b) En ocasiones necesito de recordatorios para completar con mis tareas a tiempo.

c) A menudo tengo que retrasar mis tareas y responsabilidades.

IV. Sociabilidad

¿Cómo se siente usted colaborando y trabajando en equipo?

a) Me gusta cooperar con otros y disfruto netamente del trabajo en equipo.

b) En ciertas ocasiones prefiero trabajar de forma individual, pero puedo trabajar en equipo sin ningún problema

c) No me siento cómodo/a trabajando en equipo, prefiero el trabajo independiente

V. Creatividad

¿Cómo describe que es su nivel de creatividad dentro de su vida laboral?

a) Tengo una mente muy creativa y puedo desarrollar ideas innovadoras fácilmente

b) En ciertas ocasiones tengo ideas creativas, pero me toma un poco de tiempo y esfuerzo generarlas

c) No suelo ser muy creativo(a) y se me dificulta desarrollar ideas innovadoras

VI. Estabilidad emocional

¿Cómo maneja las emociones y el estrés en el entorno laboral?

a) Siempre mantengo la calma y manejo el estrés adecuadamente.

b) En ciertas ocasiones me afecta el estrés y las emociones, pero puedo manejarlos adecuadamente.

c) Me resulta difícil controlar mis emociones y a menudo afectan a mi rendimiento laboral

Elaborado por: Autores de la investigación.

Valoración de la Prueba de Comportamiento:

Total de Puntos:

- Si obtiene una puntuación total mayor a 20 puntos: Sigue su proceso.

- Si obtiene una puntuación total entre 10 y 20 puntos: Sigue su proceso.
- Si obtiene una puntuación total menor a 10 puntos: Termina su proceso.

Pruebas de conocimiento

En relación a lo propuesto por Chiavenato (2011) con este tipo de pruebas la cooperativa de ahorro y crédito puede evaluar el nivel o grado de conocimiento que tiene la vacante para ocupar el nuevo puesto y con esto que el desempeño laboral sea eficiente y eficaz si son electos.

A continuación, se propone un modelo de preguntas con sus respectivas valoraciones para evaluar el nivel de conocimiento de los postulantes al puesto de Asesor de crédito.

Tabla 12: Formato de prueba de conocimiento para el puesto de Asesor de crédito.

Sección	Preguntas	Valoración/Ponderación
Conocimientos generales de la cooperativa	** ¿Cuál es la misión y visión de nuestra cooperativa de ahorro y crédito? * ¿Indica al menos tres valores primordiales de nuestra cooperativa? * ¿Menciona cuáles son los beneficios de formar parte de nuestra cooperativa?	20%
Conocimientos financieros y de contabilidad	* Señala que es flujo de efectivo y por qué es de vital importancia para una cooperativa de ahorro y crédito. * ¿Qué diferencia existe entre un balance general y un estado de resultados? * Mencione al menos tres cuentas para el activo y pasivo de una cooperativa de ahorro y crédito?	25%
Conocimientos sobre productos y servicios	* ¿Determina las diferencias entre un préstamo hipotecario y un préstamo personal? * Menciona al menos 3 productos o servicios que ofrece nuestra cooperativa? * Señala como funciona el procedimiento para realizar una solicitud de crédito en nuestra cooperativa?	20%
Habilidades de análisis de riesgos y evaluación	* ¿Menciones las 5 c de crédito y las 3 c de cobranzas? * ¿Determina cuáles son los factores clave que se deben considerar para evaluar la capacidad crediticia de un solicitante? * ¿Señala cuáles serían las medidas que tomarías para reducir los riesgos asociados con la otorgación de préstamos?	15%
Habilidades de comunicación y atención al cliente	* ¿Determina cómo te comunicarías de manera efectiva con los clientes molestos por un problema en su cuenta? * ¿Cómo responderías a una solicitud de información detallada sobre los diversos tipos de préstamos que ofrecemos en nuestra cooperativa? * ¿Señala tres habilidades de atención al cliente que considera de vital importancia para un Asesor de Crédito?	20%
Total		100%

Elaborado por: Autores de la investigación.

- **Pruebas prácticas**


Tomando como referencia lo propuesto por Chiavenato (2011), las pruebas prácticas desempeñan un papel muy importante dentro del proceso de

selección de personal para la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, puesto que su ejecución permite evaluar las habilidades, destrezas y competencias de una formas más precisa y directa, lo que facilita al encargado de Talento humano, tomar decisiones más acertadas en relación a los resultados obtenido en su aplicación.

Por lo tanto, se sugiere que las pruebas prácticas que se realicen a cada uno de los postulantes dentro de la cooperativa, sean empleadas y supervisadas por el jefe o director de Talento Humano y el acompañamiento de un psicólogo. El espacio para que cada uno de los candidatos realice sus pruebas debe ser en un área adecuada, acatando los siguientes elementos: Contar con una combinación de recursos didácticos y tecnológicos como una computadora, un proyector, carteleras y una pizarra acrílica.

En base a lo mencionado, se propone como sustento un formato en la **tabla 13**, para evaluar a los candidatos postulantes al puesto de asesor de crédito, en relación a una práctica.

Tabla 13: Formato de criterios de evaluación de prueba práctica.

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda. <i>En continuo crecimiento</i>		
Formato de criterios para Prueba Práctica - Cooperativa de Ahorro y Crédito Camara de Comercio del cantón Bolívar LTDA.		
Nombre del candidato: _____		
Fecha de la prueba: _____		
Puesto: Asesor de Crédito.		
Criterios de Evaluación	Puntuación (1-5)	Comentarios
Conocimiento financiero y de crédito		
Habilidades de análisis y evaluación de solicitudes de crédito		
Habilidades de comunicación y servicio al cliente		
Capacidad de negociación y resolución de problemas		
Organización y manejo del tiempo		
Adaptabilidad y flexibilidad		
Motivación y entusiasmo por el puesto		
Trabajo en equipo		
Ética y responsabilidad		
..... Firma del candidato	 Firma del Evaluador

Elaborado por: Autores de la investigación.

Como se muestra en la **tabla 13**, los criterios a tomar en cuenta para evaluar a los candidatos del puesto de Asesor de crédito, se especifican en la columna 1, y se asigna una calificación del 1 al 5 en el apartado de “Puntuación” del 1 al 5, para cada postulante, en donde 1 refleja un desempeño eficiente y 5 demuestra un desempeño excelente, además en la columna de “Comentario” se puede anotar observaciones fundamentales sobre el desempeño del aspirante en cada criterio.

d) Entrevista de selección

Para seguir con el proceso de selección de personal dentro de la cooperativa de ahorro y crédito, cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, es necesario que el jefe de talento humano, conjunto con el gerente de la entidad, entablen una conversación con los postulantes al puesto requerido, y esto se lo realizará a través de una entrevista, para así obtener información valiosa sobre el candidato y saber la idoneidad del mismo a la hora de ocupar el puesto de trabajo.

De esta manera, el encargado de Talento Humano, determinará la hora y la fecha a cada postulante al puesto para la ejecución de la entrevista inicial. La finalidad de esta entrevista, según Chiavenato (2011), es identificar y evaluar a los candidatos de manera directa, y obtener información más detallada y precisa sobre sus habilidades, conocimientos, competencias y aptitudes relevantes para el puesto. Además, se podrá verificar y profundizar los datos proporcionados en currículos y solicitudes, permitiendo a los entrevistadores catastrar y conocer de manera más personal si los candidatos reúnen los requisitos y exigencias del puesto ofertado.

Finalmente es importante mencionar que el desarrollo de la entrevista debe emplearse en un espacio físico totalmente adecuado tomando en consideración las siguientes condiciones:

- Comodidad del mobiliario
- Iluminación adecuada
- Cero distracciones
- Ambiente acogedor
- Equipamiento tecnológico

- Disponibilidad de tiempo
- **Guía de la entrevista**


Siguiendo con el proceso de selección de personal, el jefe de Talento Humano, debe proceder a indagar a los postulantes para saber si están totalmente de acuerdo o no, con las condiciones y normativas de la entidad financiera.

De esta forma para poder continuar con la entrevista, se debe revisar minuciosamente y tener en cuenta, el perfil del postulante que ocupará el puesto de trabajo ofrecido.

Además, los aspirantes que no puedan presentarse a la entrevista y las pruebas de selección de personal, en la fecha y hora establecida, quedarán prácticamente fuera de proceso, tal sea el caso, que los candidatos presenten una justificación veraz y de suma necesidad, para poderles brindar una nueva oportunidad.

A continuación, se muestra un formato de entrevista para la selección de personal dentro de la cooperativa.

Tabla 14: Formato de entrevista

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda. <i>En continuo crecimiento</i>		
Formato de entrevista - Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA. Nombre del candidato: _____ Fecha de la prueba: _____ Puesto: _____		
Crterios de evaluación	Ponderación	Calificación obtenida
Presentación o imagen personal	0 a 2	
Evaluar la imagen y la higiene personal del postulante, incluyendo aspectos como el cuidado personal, el tipo de vestimenta y la limpieza en general.		
Expresión Verbal	0 a 2	
Evaluar la capacidad del postulante para comunicarse de manera clara y efectiva, tanto en la expresión verbal como en la comprensión de instrucciones y preguntas		
Motivos y razones de postulación	0 a 2	
Evaluar la motivación que impulsan al aspirante para postularse al		

puesto y su interés total en la cooperativa de ahorro y crédito (no cambiar de empleo y su permanencia en la misma).		
Experiencia y grado de conocimientos	0 a 7	
Evaluar el nivel de conocimiento y la experiencia laboral del candidato que tiene para desempeñarse en un cargo dentro del sector financiero y de la cooperativa de ahorro y crédito.		
Perfil de cargo		
Evaluar si el candidato es adecuado y se ajusta el perfil del cargo requerido, y puede desempeñar de manera efectiva cada una de sus funciones considerando habilidades, competencias y características específicas que son necesarias para el puesto.	0 a 15	
TOTAL PUNTOS		
De 28-25		Pasa a la siguiente etapa
De 24-20		Pasa a la siguiente etapa
De 19-15		No pasa, Agradecemos su participación
Menos de 15		No pasa, Agradecemos su participación
..... Firma del candidato	 Firma del Evaluador

Elaborado por: Autores de la investigación.

e) Informe de selección de personal

Con relación a los resultados obtenidos durante todo el proceso de selección, se procede a emitir un informe, mismo que tiene ser suscrito y elaborado por el jefe de Talento Humano, el cual será encargado de remitirlo al gerente general de la cooperativa para su respectiva revisión y aprobación. A continuación, se muestra el formato del informe que debe ser presentado.

Tabla 15: Formato de informe de pruebas.

 <p style="text-align: center;"> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda. <i>En continuo crecimiento</i> </p> <p style="text-align: center;"> Formato de informe de pruebas Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA </p>		
Nombres y apellidos:		
Edad:		
Fecha de emisión:		
Profesión:		
Cargo al que postula:		
Evaluaciones	Calificación	Porcentaje
Prueba de Comportamiento		
Pruebas de Conocimiento		
Prueba practica		
Observaciones:		
<p>.....</p> <p>Firma del candidato</p>		
<p>.....</p> <p>Firma del Evaluador</p>		

Elaborado por: Autores de la investigación.

f) Verificación de referencias y antecedentes

Una vez realizado el proceso de evaluación del personal para su respectiva solución, se procede a emplear a asegurar una verificación rigurosa de datos que los candidatos han emitido, teniendo como prioridad la contratación de los antecedentes (títulos académicos obtenidos y en curso), los antecedentes de sus antiguos trabajo (experiencia laboral) y los antecedentes penales como revisión de buró crediticio Por ser una entidad del sector financiero). Durante esta fase del proceso de selección, es muy importante mantener un registro adecuado de toda la información que pueda ser recopilada.

Por lo tanto, para llevar a cabo una corrección verificación de los antecedentes laborales, es vital tener en consideración los siguientes aspectos:

- Verificar los datos del periodo laboral, incluidas las fechas de trabajo y puesto ocupado.
- Investigar sobre los motivos de la desvinculación de los postulantes en sus empleos o trabajos anteriores.
- Obtener información sobre el desempeño general del postulante en sus funciones anteriores.
- Identificar las características y habilidades en las que el postulante sobresalía durante su desempeño laboral.
- Evaluar las fortalezas y debilidades del postulante en el ámbito profesional.

g) Decisión de selección

Después de revisar y verificar los datos brindados por los postulantes y asegurarse que cumplen con todos los requerimientos del puesto ofertado, se procede a elegir el candidato más adecuado y el mejor perfil que se apega al puesto de trabajo.

Para una mejor toma de decisión se propone a continuación un modelo de decisión para seleccionar el personal ideal de la cooperativa de ahorro y crédito.

Tabla 16: Formato de decisión para la selección del personal.

candidato	Experiencia	Conocimientos	Competencias	Referencias	Antecedentes	Total
candidato 1						
candidato 2						
candidato 3						
candidato 4						
candidato 5						

Elaborado por: Autores de la investigación.

Como se puede observar en **la tabla 16**, se presentan a los candidatos postulante para el puesto ofertado en la cooperativa de ahorro y crédito de comercio del cantón Bolívar LTDA (tomar en consideración que es un ejemplo de 5 postulantes, pueden existir más), donde se establecen diferentes criterios de valoración, como la experiencia, los conocimientos, las competencias, las referencias y los antecedentes.

De esta manera una vez teniendo los criterios de evaluación el proceso que el jefe de talento humano tomará es calificar del 1 al 5 en cada criterio, donde 1

representa un nivel bajo y 5 un nivel alto. Por lo tanto, se recomienda considerar aquel postulante que haya obtenido el puntaje total más alto, ya que reflejará un nivel de desempeño más alto en los criterios valorados. Sin embargo, es importante tomar en consideración otros factores, como la adecuación al perfil del cargo, los resultados de las pruebas y las necesidades específicas de la entidad financiera.

Procesos de aplicación y organización de personas

Este proceso permite a la cooperativa colocar y organizar a los empleados que lo cooperativa ha contratado y para ello se debe seguir los siguientes pasos:

1. Contratación

Una vez seleccionado el candidato ideal al puesto laboral dentro de la cooperativa, se procede con la etapa de contratación, mismo se emplea cuando el candidato esté de acuerdo con las normativas, reglas y condiciones de la entidad financiera.

De esta manera la mejor opción para ambas partes interesadas en este proceso, es emplear un contrato formal y escrito es decir un contrato laboral suscrito y legalizado que según lo establecido por Chiavenato (2011) “es un acuerdo en relación con el puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario, etcétera”, por lo tanto, esto demuestra que tanto el empleador como el empleado podrán prestar sus servicios conforme a la ley.

Por lo tanto, los contratos de trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA serán por tiempo indefinidos, sin embargo, se podrán contratar personal de acuerdo a los lineamientos modalidades y normativas establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la entidad así lo justifiquen.

a) Artículos del Código de trabajo

A continuación, se presenta las modalidades de contrato que establece el código de trabajo tomando como referencia a la biblioteca LEXIS (2023) y la Asamblea Nacional del Ecuador (2021):

Codificación No. 2005-017

Registro Oficial Suplementario 167 de 16-dic.-2005

Última Reforma: Edición Constitucional del Registro Oficial 231, 04-XI-2021

Estado: Reformado

Art. 8.- Contrato individual. - Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación. - (Sustituido por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015). - El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,
- e) Individual, de grupo o por equipo.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito. - El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- (Reformado por la Disposición Final Primera del Mandato Constituyente 8, R.O. 330-S, 6-V-2008; y, por la Disposición reformativa quinta, núm. 3, de la Ley s/n, R.O. 351-S, 29-XII2010).- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para

satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

Art. 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

b) Periodo de Prueba

Según la Asamblea Nacional del Ecuador (2021) en el artículo 15 del código de trabajo, menciona que, en todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de **noventa días**.

Además, no podrá establecerse más de un período de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de contratación.

Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

c) Evaluación del periodo de prueba

La responsabilidad de este aspecto será el encargado del seguimiento del periodo de prueba al candidato, en el caso de cooperativa, será el jefe de Talento Humano, quien 8 días antes de que termine su periodo de prueba realizar una evaluación del desempeño del trabajador y enviará al área de Talento humano conjunto con la dirección, donde determinará lo siguiente:

Si el resultado de la evaluación es netamente positivo, se renueva el contrato y puede continuar con sus labores en el cargo

Si caso contrario se determina que el candidato no es apto para continuar con el cargo se dará por terminado su contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el código de trabajo.

Tabla 17: Formato de evaluación durante el periodo de prueba.

Aspectos a Evaluar	Calificación	Comentarios
Cumplimiento de Objetivos y Tareas		
¿Ha logrado el empleado completar con los objetivos y tareas útiles durante el periodo de prueba?		
¿Ha demostrado ser capaz de hacer frente a las responsabilidades propias de su cargo?		
Habilidades Técnicas y Conocimientos		
¿Ha demostrado el empleado las habilidades técnicas requerida para el puesto?		
¿Ha demostrado tener el conocimiento y comprensión necesarios para desempeñar sus funciones?		
Competencias y Habilidades Interpersonales:		
¿Ha demostrado el empleado las habilidades de comunicación efectiva?		
¿Ha demostrado ser capaz de trabajar en equipo y colaborar con otros empleados?		
¿Ha demostrado habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas?		
Adaptabilidad y Flexibilidad		
¿El empleado ha demostrado la capacidad para adaptarse a los cambios y responder de manera flexible a nuevas circunstancias?		
¿Ha demostrado la disposición de aprender y mejorar continuamente?		



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda.

En continuo crecimiento

Formato de Evaluación Final del Desempeño del Candidato durante el Periodo de Prueba

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA

Nombre y apellidos del Candidato: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha de Inicio del Periodo de Prueba: _____

Fecha de Finalización del Periodo de Prueba: _____

Indicaciones: Utilice una escala del 1 al 5 para evaluar cada aspecto, donde: 1 = Insatisfactorio 2 = Mejorable 3 = Satisfactorio 4 = Bueno 5 = Excelente

Actitud y Compromiso:		
¿El empleado ha reflejado una actitud positiva y proactiva en su desempeño laboral?		
¿Ha demostrado total compromiso con los valores y metas de la cooperativa?		
Comentarios Adicionales: _____		

Recomendación Final: _____		

Confirmar	al	candidato
		en
		el
		puesto

Otorgar	un	período
		adicional
		de
		prueba

Finalizar la relación laboral _____ -		

Firma del Evaluador: _____ Fecha: _____		

Elaborado por: autores de la investigación.

d) Periodo post prueba

Según Chiavenato (2009), el periodo post prueba, también denominado periodo de post contratación, es una etapa inicial que se desarrolla en un contrato de personal, donde se evalúa el desempeño laboral y el desenvolvimiento del empleado dentro de una entidad.

Por lo tanto dentro de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, se empleará con al menos de 30 días de anticipación antes de la fecha que termine el año el contrato, donde el área de Talento Humano, solicitará a cada área donde labora el empleado, el informe con los resultados de la evaluación de desempeño, en la que se debe considerar, si el trabajador ha demostrado ser eficiente dentro del puesto y si ha cumplido con las requerimientos y expectativas definidas. Si los resultados de dicho informe son convenientes y positivos, el contrato se convertirá automáticamente en una contratación permanente, caso contrario no se renovará.

e) Desahucio

Referente a la Asamblea Nacional del Ecuador (2021) en el artículo 184 del código de trabajo del Ecuador, se establece que el desahucio, es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo.

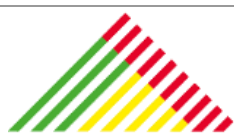
Entre las principales características dentro del desahucio tenemos:

- Todo desahucio dentro de un contrato fijo, podrá ser solicitado por el empleador, así como el trabajador.
- Todo desahucio dentro de un contrato a tiempo indefinido, solo el empleado, puede hacer uso de ese derecho laboral.
- No se requerirá de desahucio en contratos que no gocen de estabilidad laboral
- Si el empleador o jefe es el que desarrolla este trámite, lo debe notificar por escrito, 30 días de anticipación, si es el empleado el que lo realiza, deberá notificar con 15 días de anticipación.
- El visto bueno podrá solicitarlo el trabajador o el empleador, ante el ministerio de trabajo, previa a la valoración de una causa legal. Donde se concede y se permite la terminación de dicho contrato laboral, dando por fin su aceptación o negación.

De esta forma ante todo lo mencionado, se propone un formato de contrato laboral por tiempo indefinido para la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar LTDA, donde este debe ser llevado a cabo entre la entidad financiera y el empleado que se va a contratar, en donde si este acuerdo lo firmara, caso contrario, no se existirá y ni se podrá reflejar ningún tipo de relación laboral conforme lo manda la ley.

Este contrato que se muestra a continuación para la cooperativa, estará supervisado por la ley y el ministerio de trabajo, con el objetivo de desarrollar netamente buenas relaciones laborales, para garantizar los derechos e intereses del trabajador y la entidad financiera.

Tabla 18: Formato de contrato de trabajo indefinido.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda.

En continuo crecimiento

Formato de Contrato de Trabajo Indefinido

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte, **la Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de comercio del canto Bolívar Ltda. Con Ruc N° 1391726597001** en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (**Escriba el nombre del TRABAJADOR**), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (**Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR**) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (**ciudad de domicilio de las partes**) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (**ingresar cargo requerido**).

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (**Ingresar cargo del TRABAJADOR**). Revisados los antecedentes de _____ (**Escriba los nombres completos del TRABAJADOR**), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (**detalle las horas de la jornada de trabajo**), con descanso de _____ (**detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo**), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y

cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ *(colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00)*, mediante _____ *(detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque).*

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ *(Escriba la dirección de la compañía)*, en la ciudad de _____ *(Ingresar la ciudad)*, provincia de _____ *(Ingresar Provincia y barrio)* para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV *"De las obligaciones del Empleador y del Trabajador"*, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (**Escriba la ciudad**), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR

RUC: 1391726597001

EL TRABAJADOR

CI: _____

Fuente: Ministerio del trabajo (2023)

Elaborado por: Autores de la investigación.

2. Inducción

Este proceso según Chiavenato (2009) tiene por objeto conseguir que los nuevos empleados, aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la entidad considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus funciones dentro del cargo asignado.

Por lo tanto, dentro de la cooperativa, este proceso de inducción va a aportar al desempeño laboral eficiente de sus empleados, puesto que permite la integración y adaptación de forma rápida, en relación a conocimiento total de sus roles, funciones y responsabilidades dentro su cargo laboral. Así mismo ayuda a que los nuevos empleados conozcan y se alineen a la cultura de la entidad teniendo en cuenta sus valores, misión, visión, normas y políticas, promoviendo de esta manera la productividad total y que estos se comprometan y permanezcan en la cooperativa a largo plazo.

Es así que, ante lo mencionado, en **tabla 19**, se propone la elaboración de un programa de inducción que debe emplear la cooperativa a los nuevos y cada uno de sus trabajadores, promoviendo el desempeño laboral de manera eficiente y eficaz en cada una de sus funciones.

Tabla 19: Actividades a realizar en el proceso de inducción.

Fases	Actividades a realizar
Preparación	1. Planificar como se va a llevar a cabo el proceso de inducción
	2. Establecer la finalidad de la inducción
	3. Identificar los recursos y materiales a utilizar

Bienvenida	4. Ofrecer una cálida bienvenida al nuevo trabajador
	5. Presentar a todo el equipo de trabajo
	6. Brindar información sobre la entidad financiera y su historia
	7. Brindar documentos y formularios administrativos
Conocimiento del Cargo	8. Explicar y señalar las funciones, responsabilidades y expectativas
	9. Presentar el organigrama y la estructura jerárquica de la cooperativa
	10. Explicar los procesos y pasos a desempeñar dentro del puesto
	11. Brindar las guías y los manuales de trabajo a desempeñar
	12. Realizar una visita técnica al área donde va a laborar (Mostrar principales instalaciones de la cooperativa)
Cultura organizacional	13. Comunicar y compartir los valores, misión, visión y objetivos de la cooperativa
	14. Explicar los reglamentos, políticas y normas internas de la cooperativa
	15. Promover la participación de las actividades de integración (Trabajo en equipo)
	16. Proporcionar el acceso a recursos de aprendizaje (Métodos de capacitación continua)
Evaluación y seguimiento	17. Emplear evaluaciones continuas en el proceso de inducción.
	18. Ofrecer apoyo y retroalimentación al nuevo empleado
	19. Asegurar la adaptación y el desarrollo del empleado

Elaborado por: Autores de la investigación.

Procesos de retención de personas

En este proceso la cooperativa a poder motivar a sus empleados continuamente y para ello deben desarrollar el procedimiento recompensación o de incentivos.

1. Recompensación e incentivo

Según Chiavenato (2000) menciona que la mayoría de las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar y motivar).

Por lo tanto, el proceso de motivación dentro la cooperativa debe estar enfocado en poder premiar y felicitar el buen desempeño y esfuerzo laboral de los empleados, satisfaciendo sus necesidades individuales, mismas que se basan en recompensa remuneración y beneficio, lo que le va permitir a la entidad financiera retener el talento de su personal a largo plazo.

A continuación, en la **tabla 20**, se proponen los tipos de incentivos que la cooperativa de ahorro y crédito, debe emplear para mantener motivados a sus trabajadores y que estos incrementen su productividad laboral:

Tabla 20: Tipos de incentivos ofrecidos al personal de la cooperativa.

Tipo de Incentivos	Objetivo	Metodología de Aplicación
Bonos por Desempeño laboral	Otorgar bonificaciones financieras basadas en el cumplimiento de metas establecidas.	La cooperativa deberá otorgar bonos mensuales a los trabajadores que cumplan o superen su meta de ventas, ejemplo (comisiones por cada crédito conseguido)

Programas de Reconocimiento y premiación	Premiar y reconocer el buen desempeño laboral, la dedicación y los logros conseguidos de los colaboradores.	La cooperativa deberá de organizar ceremonias semestrales de reconocimiento por desempeño laboral, donde se entreguen certificados y premios a los trabajadores más destacados y productivos.
Participación de utilidades	Compartir parte de las utilidades de la entidad con los trabajadores.	La cooperativa deberá establecer un programa de participación en las utilidades anuales, en la que los empleados deberán recibir un porcentaje adicional de las ganancias.
Opciones sobre Acciones	Brindar la posibilidad de adquirir acciones de la entidad financiera a un precio especial.	La cooperativa deberá otorgar opciones sobre acciones a los colaboradores que son pieza clave, permitiéndoles convertirse en socios y accionistas de la entidad financiera.
Beneficios Flexibles	Ofrecer opciones individualizadas de beneficios, como seguros, planes de pensiones (Jubilación) y de tiempo libre remunerado (vacaciones, por enfermedad, etc.)	La cooperativa deber permitir a los trabajadores seleccionar los tipos beneficios conforme a la ley, y que mejor se adapten a sus necesidades personales.
Programas de Desarrollo y formación profesional	Brindar oportunidades de capacitación continua, progreso y desarrollo profesional.	La cooperativa deberá desarrollar un programa de becas o reembolsos de matrícula, para que los trabajadores, puedan seguir formándose en cursos, diplomados o estudios relacionados con su trabajo.

Elaborado por: Autores de la investigación.

Procesos de desarrollo de personas

En este proceso la cooperativa de ahorro y crédito va a poder entrenar constantemente a sus empleados y lo va a ejecutar a través de la capacitación.

1. Capacitación

Según Chiavenato (2009) la capacitación permite a sus empleados a tener un desempeño laboral de manera eficiente dentro su cargo, debido que enriquece los conocimientos necesarios en cada una de sus funciones y actividades, y que debe emplearse de manera continua.

De esta manera el proceso de capacitación se debe aplicar dentro cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón bolívar Ltda., con finalidad de mejorar netamente el desempeño laboral y nutrir continuamente los conocimientos de todo el personal, permitiéndoles adaptarse a los cambios de la nueva era de la globalización conocida como industria 4.0.

Por otro lado, el proceso de capacitación dentro de la cooperativa, es un requerimiento vital para motivar a cada uno de sus trabajadores, a aprender

constantemente, fomentando el trabajo en equipo y reteniendo su talento dentro de su cargo.

Es así que, al invertir en un plan de capacitación en sus empleados, la entidad financiera, fortalecerá su imagen corporativa, puesto que reflejará que su equipo de trabajo tiene la capacidad para brindar un servicio de excelente calidad, adaptándose a los nuevos desafíos del mercado, alcanzado el éxito de sus objetivos planteados a largo plazo.

De esta manera ante lo mencionado, la capacitación ofrecerá diversos beneficios, para la cooperativa y sus empleados que requieran ser capacitados, para la cual se empleará un formulario (**Ver tabla 21**) a todos los colaboradores de entidad financiera, donde se determinará si necesita o no, ser capacitados.

Tabla 21: Formulario de identificación de necesidad de capacitación.

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda. <i>En continuo crecimiento</i> NECESIDAD DE CAPACITACIÓN</p>	
Necesidad Individual	
Formulario N°: _____	
Observación general: Es recomendable que el presente formulario, sea respondido por cada uno de los colaboradores de la cooperativa.	
Nombres y apellidos del colaborador: _____	
Cargo: _____	Área: _____
1. Actividades primordiales que debe desempeñar:	
A	
B	
C	
D	
2. indique las primordiales competencias y la falta de conocimientos que mantiene usted, la cual no le permiten mejorar su desempeño laboral en cada una de sus actividades y funciones señaladas en el punto 1.	
Señale el Nivel de Dominio Actual y el nivel de dominio deseado, seguidamente determine si necesita entre	

ambos estados.				
	Competencia/Área de Mejora	Nivel de Dominio Actual	Nivel de Dominio Deseado	Necesidad de Capacitación
Para Actividad (a)		Escoger su nivel actual: 1. Básico 2. Intermedio 3. Avanzado	Avanzado	(Determinar si o no)
Para Actividad (B)		Escoger su nivel actual: 1. Básico 2. Intermedio Avanzado	Avanzado	
Para Actividad (c)		Escoger su nivel actual: 1. Básico 2. Intermedio Avanzado	Avanzado	
Para Actividad (D)		Escoger su nivel actual: 1. Básico 2. Intermedio Avanzado	Avanzado	
Si existiera la posibilidad de ejecutar una capacitación más concreta, indique que temas a usted le gustaría desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales:				

Mencione el nivel de profundidad que desearía: _____				
Gracias por su aportación.				

Elaborado por: Autores de la investigación.

Una vez, que se ha cumplido con la identificación de la necesidad de capacitación individual, el jefe de talento humano de la cooperativa deberá, presentar el informe de resultados de cada uno de los empleados, donde el gerente determinará cuántos programas de capacitación se necesita para mejorar el desempeño laboral eficiente de todos sus colaboradores, a continuación, se presenta en una tabla el informe que debe presentar:

Tabla 22: Formato de informe identificación de necesidad de capacitación.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda.**

En continuo crecimiento

INFORME DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Ing. (Nombre del gerente), de mi consideración (Nombre del jefe de talento Humano) le emito el informe de los resultados de los empleados que requieren y no capacitación en las siguientes áreas y competencias:

Nombre del Empleado	Área/Departamento	Competencia/Área de Mejora	Nivel de Dominio Actual	Nivel de Dominio Deseado	Necesidad de Capacitación
Empleado 1	Departamento 1	Competencia 1	Básico, Intermedio, Avanzado	Avanzado	SI/NO
Empleado 2	Departamento 2	Competencia 2	Básico, Intermedio, Avanzado	Avanzado	SI/NO
Empleado 3	Departamento 3	Competencia 3	Básico, Intermedio, Avanzado	Avanzado	SI/NO
Empleado 4	Departamento 4	Competencia 4	Básico, Intermedio, Avanzado	Avanzado	SI/NO

.....

Firma del Gerente

.....

Firma del jefe de Talento Humano

Elaborado por: Autores de la investigación.

De esta forma se sugiere que sea la cooperativa, la encargada de identificar el personal que necesita ser capacitado, en relación a los posibles problemas de falta de conocimientos que hace que en su puesto no pueda desenvolverse eficientemente, puesto que esto facilitará emplear todos los recursos necesarios para emplear una metodología de capacitación y captación rápida y obtener la mejora en el desempeño laboral de cada uno de sus empleados.

Por lo tanto, una vez que la cooperativa, obtenga los resultados del formulario planteado y haya identificado el personal que necesita ser capacitado, procederá a la preparación de un programa de capacitación para ellos, y así resolver los problemas de la entidad y fomentar su desempeño laboral.

De la misma manera se propone en la **tabla 23**, un programa que puede emplear la cooperativa para capacitar a sus empleados:

Tabla 23: Formato de programa de capacitación para el personal de la cooperativa.

Módulos de Capacitación	Descripción	Contenido	Metodología
1: Introducción a la cooperativa de ahorro y crédito	Comprender como está conformada la cooperativa	- Historia y valores de la cooperativa. - Estructura jerárquica. - Misión, visión y objetivos estratégicos.	- Sesiones teóricas. - Seguimiento y retroalimentación.
2. Productos y servicios financieros	Desarrollar los conocimientos sobre el sector financiero.	- Especificación de productos y servicios financieros. - Procesos de solicitud y aprobación de créditos y de cobranza. - Servicios de ahorro e inversión	- Sesiones teóricas. - Actividades prácticas. - Seguimiento y retroalimentación.
3. Normativas y regulaciones	Familiarizarse y comprender las normativas, políticas y leyes de la cooperativa	- Marco legal y normativo empleados a las cooperativas. - Cumplimiento de leyes, políticas regulaciones financieras y normas éticas. - Prevención de lavado de activos y dinero	- Sesiones teóricas. - Seguimiento y retroalimentación.
4. Habilidades y competencias	Desarrollar y potenciar las habilidades y competencias de los empleados en relación a las necesidades de la cooperativa	- Comunicación efectiva. - Atención y servicio al cliente. - Resolución de problemas y	- Sesiones teóricas. - Actividades prácticas. - Juegos de roles. - Discusiones en grupo.

		toma de decisiones. - Trabajo en equipo y colaboración.	- Seguimiento y retroalimentación.
5. Herramientas y sistemas	Conocer y aprender a utilizar todas las herramientas, plataformas y sistemas informáticos para el desarrollo de las actividades de la cooperativa	- Uso de sistemas informáticos y software específicos. - Manejo de plataformas digitales para servicios bancarios. - Seguridad de la información y protección de datos.	- Sesiones teóricas. - Prácticas con software y plataformas. - Seguimiento y retroalimentación.

Recursos necesarios:

- Tener un espacio adecuado para las sesiones y clases de capacitación.
- Facilitar material didáctico (manuales, presentaciones, guías, etc.).
- Dispositivos de audiovisual (proyector, computadoras, parlantes).
- Capacitadores y especialistas en los temas abordados.

Calendario del programa de capacitación:

- Fecha y hora de inicio y finalización de cada módulo a desarrollar.
- Espacios para desarrollar las prácticas y ejercicios.

Evaluación del programa de formación y capacitación:

- Medición de la adquisición de conocimientos y habilidades.
- Evaluación de la aplicación práctica en el trabajo.
- Encuestas de satisfacción de los empleados.

Responsables del programa de capacitación:

- Nombre y cargo del responsable del programa de formación y capacitación.
- Equipo de especialistas y colaboradores determinados.

***Nota:** este formato es una guía general, el cual puede ser adaptado por la cooperativa de acorde a las necesidades de capacitación identificadas en su personal.

Elaborado por: Autores de la investigación.

Seguidamente, mostráramos un formato individual que es más específico, el cual detalla la modalidad y los costos de cada actividad a desarrollar en el programa de capacitación dentro de la cooperativa

Tabla 24: Formato individual de capacitación para el personal de la cooperativa.

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR <i>En continuo crecimiento</i></p>		Programa N° Fecha:
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
Nombre y Apellidos: CI:	Área o Departamento: Cargo:	
Objetivo de la capacitación:		

Descripción	Duración (horas)	Modalidad	Recursos a utilizar	Tipo de Evaluación	Fecha planificada	Costo

Elaborado por: Autores de la investigación.

Finalmente, es importante mencionar que, entre los beneficios de entrenar y capacitar a los empleados de la cooperativa, va a dar resultado de la siguiente manera:

- Reflejar una mejor imagen corporativa
- Existirá una mejor relación laboral de los empleados con su jefe.
- Motivación constante en su trabajo
- Incremento de la productividad y desempeño en sus actividades
- Satisfacción de los socios por los servicios ofrecido por los empleados
- Capacidad de resolución de problemas dentro de su trabajo

Procesos de evaluación de personas

En este proceso la cooperativa podrá verificar el rendimiento de sus colaboradores dentro de su cargo

2. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño laboral dentro de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar es esencial y de vital importancia para medir y mejorar el rendimiento de los empleados. Siguiendo los lineamientos propuestos por Chiavenato (2009), menciona que, la evaluación del desempeño sirve como un proceso ideal para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Por lo tanto, se debe aplicar las evaluaciones de desempeño laboral dentro de la cooperativa de manera periódica, recomendable cada bimestre, lo que va permitir identificar ciertos problemas que tienen sus empleadas en el desenvolvimiento y desarrollo en su cargo, facilitándoles a sus directivos, el poder identificar la necesidad de emplear planes de capacitación y de formación profesional, con el fin de fomentar la mejora total del rendimiento y desempeño de sus colaboradores.

Seguidamente para un mejor entendimiento y aplicación correcta dentro de la entidad, la evaluación de desempeño según Chiavenato (2009) debe responder a las siguientes preguntas o puntos fundamentales.

Tabla 25: Provisión o requerimiento de la evaluación de desempeño

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Los directivos y gerente de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio del cantón Bolívar Ltda.
¿Por qué evaluar?	Con la finalidad de medir el nivel de desempeño y rendimiento de los empleados dentro de la cooperativa
¿Para qué evaluar?	Para conocer la situación actual de talento humano de los colaboradores, y así poder establecer una línea base de mejora en el desarrollo profesional de capital humano
¿Qué evaluar?	El desempeño y rendimiento de los empleados en relación a ver si existe un nivel de desempeño bajo, intermedio o alto
¿Cuándo evaluar?	Antes (cuando es contratado) y después (un periodo de tiempo laborando) de la aplicación de dicha propuesta (se recomienda aplicar dicha evaluación cada dos meses)
¿Cómo evaluar?	Empleando índices de rendimiento y productividad laboral
¿Con que evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollado un formulario de encuesta y aplicarla a los directivos y demás partes interesadas (clientes internos), ● Analizar y utilizar la información existente de la cooperativa en cuanto a productividad y rendimiento laboral. ● Recopilar información primordial sobre el

	desempeño de cada colaborador, a través de métodos como evaluaciones de supervisores, autoevaluaciones y retroalimentación de clientes, socios o usuarios.
--	--

Fuente: Preguntas tomadas de Chiavenato (2009).

Elaborado por: Autores de la investigación.


De esta forma, con este modelo de evaluación de desempeño laboral aplicable dentro de la cooperativa, se pretende dar a comprender al trabajador evaluado cuáles son sus habilidades y competencias fuertes y por ende cuáles son sus elementos débiles que necesitan un plan de formación y capacitación continua, que le permita alcanzar un nivel óptimo y avanzado que le aporte al rendimiento y desempeño laboral de manera eficiente y eficaz.

Por lo tanto, cuando la cooperativa desarrolle su primer proceso de evaluación de desempeño laboral a sus empleados, visualizara los siguientes beneficios:

- La cooperativa podrá identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus empleados, mismo que le permitirá diseñar programas de capacitación y formación personalizados
- La cooperativa puede evaluar y medir el nivel y potencial de sus empleados a corto, mediano largo plazo y determinar qué porcentaje de productividad le aporta a la entidad.
- La cooperativa podrá reconocer y recompensar el buen desempeño laboral de sus empleados, lo que ayudará a aumentar la motivación y el compromiso de los mismos a largo plazo.
- La cooperativa podrá seleccionar a los colaboradores que tienen y buen desempeño y están en las condiciones para transferirlos de cargo

De esta manera ante lo mencionado, se propone un modelo a modo de formulario, el cual se ha diseñado en consentimiento con los representantes de la entidad financiera, para la aplicar la evaluación de desempeño a todo personal para su cooperativa de forma bimestral.

Tabla 26: Formato de evaluación de desempeño.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN BOLÍVAR Ltda.**

En continuo crecimiento

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERCIO DEL CANTÓ BOLIVAR LTDA.

ÁREA/DEPARTAMENTO-----
 EVALUADO-----
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
 EVALUADOR-----
 FECHA DE EVALUACIÓN -----

En qué nivel cree usted que el colaborador tiene desarrollada las habilidades y competencias que se reflejan a continuación. - señale con una X el número de grado que cree usted:

INDICACIONES

- Antes de comenzar la evaluación de desempeño al personal a su cargo, lea detenidamente las indicaciones, y si tiene duda consulte con la persona encarga del cuestionario (jefe de Talento Humano)
- Lea detenidamente el contenido de las habilidades, competencia y comportamiento a evaluar.
- De manera objetiva y bajo su criterio profesional determine el puntaje correspondiente.
- Considerar que la escala a ser utilizada por el evaluador será tipo Likert, donde cada puntaje comprende a un nivel de desempeño, que va desde Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior. - desempeño laboral no aceptable.
 Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- desempeño laboral regular.
 Moderado : 3 ---Promedio. - desempeño laboral bueno.
 Alto : 4 ---Superior al promedio. - desempeño laboral muy bueno.
 Muy Alto : 5 ---Superior. - desempeño laboral excelente.

- En el espacio correspondiente a comentarios, es muy importante, que especifique algún criterio adicional que usted crea conveniente.
- Los formatos de evaluación deben ser realizados en duplicado, y deben estar firmados por el evaluador y el Jefe talento humano, si se requiere agregar algún criterio general a la evaluación.
- No olvidar firmar cada una de las hojas de evaluación de desempeño y entregarlo al jefe y los directivos de la cooperativa en un máximo de 2 días.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
El empleado termina su trabajo de manera oportuna.						
El empleado cumple con las tareas que se le asigna.						
Cómo maneja los desafíos y adversidades para lograr los resultados y metas deseadas						
Capacidad del trabajador para alcanzar los						

resultados y metas definidas						
Demuestra un enfoque constante en la búsqueda de resultados efectivos y la mejora continua constante						
CALIDAD						
Se preocupa por la exactitud y orden del trabajo asignado.						
No comete errores en el desarrollo de sus actividades						
Utiliza bien los recursos proporcionados por la entidad						
No necesita de supervisión continua						
Refleja un nivel profesional en el desarrollo de su trabajo						
Se dirige de manera respetuoso y amable con sus partes interesadas						
Demuestra una atención minuciosa a los detalles y la precisión en su labor						
RELACIONES INTERPERSONALES						
El empleado se muestra cortés con sus compañeros de trabajo y sus directivos						
Muestra empatía y capacidad para resolver problemas y conflictos de manera constructiva						
El empleado muestra habilidad para entablar relaciones positivas con los clientes y sus compañeros de trabajo						
Contribuye a fomentar un ambiente laboral colaborativo y positivo						
Evita tener conflictos en su trabajo						
INICIATIVA						
El colaborador refleja proactividad y busca aprovechar continuamente oportunidades de mejora en su cargo laboral						
El empleado muestra capacidad para generar nuevas ideas innovadoras y ágiles con soluciones creativas para mejorar continuamente los procesos de trabajo						
Se muestra asequible al cambio del entorno						
Se anticipa y tiene un plan de contingencias ante las dificultades						
Mantiene gran capacidad para la resolución de problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud positiva para integrarse al equipo de trabajo						
Se relaciona fácilmente con los objetivos y metas del equipo						
Busca contribuir al éxito total del equipo y colabora de manera efectiva con sus compañeros de trabajo						
Muestra habilidad para comunicarse de manera efectiva y comparte sus conocimientos con los miembros del equipo						
Refleja que tiene la capacidad para resolver						

las dificultades y problemas en conjunto y alcanzar objetivos comunes a largo plazo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica continuamente sus actividades						
Muestra una buena organización en el desarrollo de su trabajo y cumple con los plazos y fecha establecidas						
Muestra la capacidad necesaria para gestionar eficiente y eficazmente sus tareas y prioridades						
Hace uso de indicadores para el cumplimiento de su meta dentro del trabajo						
Se preocupa continuamente por alcanzar las metas a largo plazo						
PUNTAJE TOTAL:						
Firma del evaluador (Director, Jefe de Talento Humano) _____	Comentarios adicionales:					

Fuente: Chiavenato (2019)

Elaborado por: Autores de la investigación.

Con este modelo de evaluación de desempeño, los directivos de la cooperativa podrán evaluar y medir constantemente el rendimiento de sus empleados dentro de su cargo, y así aplicar medios de retroalimentación en ciertos aspectos de mejora que se requiera, siendo este, un instrumento vital para la entidad que le permitirá tener el mejor personal y que aporte totalmente a su imagen corporativa y por ende a su rentabilidad económica y financiera.