

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

“Incidencia del manual de procesos y el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega”

Tesis de grado previa la obtención del  
título de Ingeniero en Administración de  
Empresas y Marketing

AUTOR: Johanna Lizeth Puetate Guiz

ASESOR: Msc Ramiro Urresta

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2016

## **CERTIFICADO.**

Certifico que el/la estudiante Johanna Lizeth Puetate Guiz con el número de cédula 0401652946 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Incidencia del manual de procesos y el desempeño de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

-----  
Msc Ramiro Urresta  
Tulcán, Enero 2016

## **AUTORÍA DE TRABAJO.**

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Johanna Lizeth Puetate Guiz con cédula de identidad número 0401652946 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

**f.....**

Johanna Lizeth Puetate Guiz

Tulcán, Enero 2016

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.**

Yo Johanna Lizeth Puetate Guiz, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, Enero 2016

-----  
Johanna Lizeth Puetate Guiz

CI: 0401652946

## **AGRADECIMIENTO.**

Hay personas maravillosas que en todo momento que están junto a nosotros, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento llenaron de amor, fe, esperanza y apoyo:

A Dios por habernos brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida.

A mi madre Teresa de Jesús por ser el pilar fundamental de mi vida quien con sacrificio, entrega y amor me brindó su apoyo incondicional.

A mi padre Olmedo Puetate por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia para alcanzar mis ideales. Gracias por su apoyo y comprensión en estos momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos Brayan y Melanie por su constante apoyo para concluir este importante anhelo.

A mis amigas, familiares y a todos aquellos que forman parte de mi vida que me impulsaron a culminar este gran sueño.

Les quiero mucho

**Johanna Puetate**

## **DEDICATORIA.**

“El secreto de avanzar consiste en comenzar”

Agradezco a Dios por haberme protegido, amado y llenado de infinita bondad mi vida permitiéndome alcanzar esta meta.

A mis padres y familiares por haberme brindado su apoyo incondicional.

A Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Escuela de Administración de Empresas y Marketing y los docentes por haberme brindado la oportunidad de formar parte de esta gran institución.

A la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega de la ciudad de Tulcán, en la persona por permitirme desarrollar mi trabajo de tesis; de manera especial a la por la apertura brindada y a todos los servidores del Nivel de Apoyo a la Gestión, que con su colaboración permitieron la realización de nuestro trabajo de investigación.

Al Msc Ramiro Urresta, mi tutor, por el asesoramiento brindado en el desarrollo del trabajo de tesis.

Agradezco a todas las personas que me brindaron de una u otra forma su apoyo y colaboración para que este trabajo se culmine con éxito.

## ÍNDICE

|  |       |
|--|-------|
| CERTIFICADO.....                                   | i     |
| AUTORÍA DE TRABAJO. ....                           | ii    |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO. .... | iii   |
| AGRADECIMIENTO. ....                               | iv    |
| DEDICATORIA. ....                                  | v     |
| ÍNDICE.....  | vi    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                              | xi    |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                            | xiii  |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                             | xiv   |
| ABSTRACT.....                                      | xv    |
| INTRODUCCIÓN.....                                  | xvi   |
| CAPITULO I.....                                    | - 1 - |
| EL PROBLEMA.....                                   | - 1 - |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....              | - 1 - |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....                | - 2 - |
| 1.3. DELIMITACIÓN.....                             | - 2 - |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN. ....                           | - 2 - |
| 1.5. OBJETIVOS.....                                | - 4 - |
| 1.5.1. Objetivo General. ....                      | - 4 - |
| 1.5.2. Objetivos Específicos.....                  | - 4 - |

|   |        |
|---|--------|
| CAPÍTULO II.....  | - 5 -  |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ....  | - 5 -  |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....   | - 5 -  |
| 2.1.1. Autor: Emilia Elizabeth Moreno Posligua .....  | - 5 -  |
| 2.1.2. Autor: Sergio Alfonso Vargas Ávila .....   | - 6 -  |
| 2.1.3. Autor: Jesús Gustavo Chauca Chicaiza .....   | - 7 -  |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....  | - 8 -  |
| 2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA. ....  | - 10 - |
| 2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....   | - 11 - |
| 2.4.1. Manual .....   | - 11 - |
| 2.4.2. Definición de proceso.....   | - 12 - |
| 2.4.3. Definición de procedimientos .....   | - 12 - |
| 2.4.4. Talento Humano.....  | - 12 - |
| 2.4.5. De la Clasificación de Puestos y Sistema de Remuneraciones de la<br>Cooperativa..... | - 13 - |
| 2.4.6. Desempeño.....   | - 16 - |
| 2.4.6.1. Métodos de evaluación del desempeño.....   | - 17 - |
| 2.4.6.2. Métodos de comportamiento.....   | - 17 - |
| 2.4.6.3. Métodos de resultados.....   | - 17 - |
| 2.4.6.4. Evaluación del desempeño .....   | - 18 - |
| 2.4.6.5. Importancia .....  | - 18 - |
| 2.4.6.7. Propósito.....   | - 18 - |

|   |        |
|---|--------|
| 2.4.6.8. Objetivos de la evaluación del desempeño .....                               | - 18 - |
| 2.4.6.9. Criterios de evaluación.....   | - 19 - |
| 2.4.6.10. Que se evalúa .....   | - 19 - |
| 2.4.6.11. Los criterios de evaluación pueden establecerse según dos modelos:<br>..... | - 20 - |
| 2.4.6.12. Métodos de evaluación .....   | - 20 - |
| 2.4.6.13. Evaluación por objetivos .....  | - 20 - |
| 2.4.6.14. Clasificación del orden en el grupo .....                                   | - 21 - |
| 2.4.6.15. Beneficios de la evaluación del desempeño .....                             | - 21 - |
| 2.4.6.16. Beneficios para el jefe.....  | - 21 - |
| 2.4.6.17. Beneficios para subordinado.....  | - 22 - |
| 2.4.6.18. Beneficios para la empresa.....   | - 22 - |
| 2.4.6.19. Responsabilidad por a la evaluación del desempeño .....                     | - 22 - |
| 2.5. IDEA A DEFENDER .....  | - 23 - |
| 2.6. VARIABLES. ....  | - 23 - |
| CAPÍTULO III .....  | - 24 - |
| METODOLOGÍA. ....   | - 24 - |
| 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....   | - 24 - |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....  | - 24 - |
| 3.2.1. Investigación de campo.....  | - 24 - |
| 3.2.2. Investigación documental.....  | - 25 - |
| 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....   | - 25 - |

|  |        |
|--|--------|
| 3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....                                 | - 25 - |
| 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....                        | - 28 - |
| Desempeño del talento humano.....                                | - 28 - |
| VARIABLE INDEPENDIENTE.....                                      | - 28 - |
| Manual de procesos.....  | - 28 - |
| 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....                             | - 29 - |
| 3.7. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | - 29 - |
| 3.6.1. Análisis e interpretación de resultados.....              | - 30 - |
| 3.8. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....                              | - 43 - |
| CAPITULO IV.....   | - 45 - |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                              | - 45 - |
| 4.1. CONCLUSIONES.....   | - 45 - |
| 4.2. RECOMENDACIONES.....  | - 46 - |
| CAPITULO V.....  | - 47 - |
| PROPUESTA.....   | - 47 - |
| 5.1. DATOS INFORMATIVOS.....                                     | - 47 - |
| 5.2. ANTECEDENTES A LA PROPUESTA.....                            | - 47 - |
| 5.3. JUSTIFICACIÓN.....  | - 48 - |
| 5.4. OBJETIVOS.....  | - 49 - |
| 5.4.1. Objetivo General.....                                     | - 49 - |
| 5.4.2. Objetivos Específicos.....                                | - 49 - |

|   |        |
|---|--------|
| 5.5. MODELO OPERATIVO .....                       | - 50 - |
| 5.6. MARCO REFERENCIAL AL DISEÑO DEL MANUAL ..... | - 50 - |
| 5.6.1. Definición de códigos .....                | - 58 - |
| 5.6.2. Fichas técnicas .....                      | - 59 - |
| 5.7. DIAGRAMA DE FLUJO .....                      | - 64 - |
| 5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA.....                   | - 76 - |
| 5.8.1. Estado de resultados.....                  | - 76 - |
| 5.8.2. Flujos de Efectivo .....                   | - 76 - |
| 5.8.2.1.Valor Actual Neto .....                   | - 77 - |
| 5.8.2.2.Tasa Interna de Retorno .....             | - 77 - |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                 | - 69 - |
| LINKOGRAFÍA.....                                  | - 70 - |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |        |
|--|--------|
| Tabla 1: Fundamentación legal.....   | - 8 -  |
| Tabla 2: Fuentes primarias .....   | - 25 - |
| Tabla 3: Población .....   | - 26 - |
| Tabla 4: Operacionalización de variables .....                             | - 28 - |
| Tabla 5: Evaluación de la calidad de los servicios brindados .....         | - 30 - |
| Tabla 6: Capacitación del personal en el desarrollo la eficacia .....      | - 30 - |
| Tabla 7: Problema procesos trámites que realiza en la institución .....    | - 31 - |
| Tabla 8: Los funcionarios preparados para los diferentes procesos .....    | - 31 - |
| Tabla 9: Mejoramiento en el desempeño del personal .....                   | - 32 - |
| Tabla 10: Los funcionarios tienen el perfil desempeñar las funciones ..... | - 32 - |
| Tabla 11: Conoce la existencia del manual de procesos .....                | - 33 - |
| Tabla 12: Desempeño de actividades relacionadas con su profesión ....      | - 33 - |
| Tabla 13: Calificación del nivel de cumplimiento manual de procesos ...    | - 34 - |
| Tabla 14: Capacitado temas relacionados con el manual de procesos ...      | - 34 - |
| Tabla 15: Gestión del departamento de recursos humanos .....               | - 35 - |
| Tabla 16: Reestructuración del manual de procesos y procedimientos ...     | - 35 - |
| Tabla 17: Socialización del manual de procesos y procedimientos .....      | - 36 - |
| Tabla 18: Funciones que desempeña están acordes al lugar de trabajo. -     | - 36 - |
| Tabla 19: Capacitación para desempeñar el cargo.....                       | - 37 - |
| Tabla 20: Ha sido evaluado en el desempeño de las funciones .....          | - 37 - |

|   |        |
|---|--------|
| Tabla 21: Existencia del manual de procesos y procedimientos.....         | - 38 - |
| Tabla 22: Reestructuración del manual de procesos y procedimientos ..     | - 38 - |
| Tabla 23: Opinión tanto administrativo operativo de la institución .....  | - 39 - |
| Tabla 24: Capacitación del talento humano .....                           | - 39 - |
| Tabla 25: Sistema en la coop de Ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega ....    | - 40 - |
| Tabla 26: Sistemas evaluación cumplimiento del manual de procesos ...     | - 40 - |
| Tabla 27: Reestructuración del manual de procesos y procedimientos ...    | - 41 - |
| Tabla 28: Conoce usted institución tiene un sistema de evaluación .....   | - 41 - |
| Tabla 29: El talento humano desempeña actividades a su cargo .....        | - 41 - |
| Tabla 30: El talento humano de la cooperativa el lugar de su trabajo..... | - 42 - |
| Tabla 31: Talento Humano de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega .....         | - 42 - |
| Tabla 32: Mejoramiento de los procesos de la institución.....             | - 43 - |
| Tabla 33: Frecuencias .....   | - 43 - |
| Tabla 34: Análisis de preguntas.....                                      | - 44 - |
| Tabla 35: Datos informativos del proyecto.....                            | - 47 - |
| Tabla 36: Codificación .....  | - 58 - |
| Tabla 37: Lista de codificación de procesos .....                         | - 58 - |
| Tabla 38: Estado de Resultados.....                                       | - 76 - |
| Tabla 39: Flujo de caja.....  | - 76 - |
| Tabla 40: Valor Actual Neto .....   | - 77 - |
| Tabla 41: Tasa Interna de Retorno .....                                   | - 78 - |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |        |
|--|--------|
| Gráfico 1: Mapa general de procesos .....                      | - 56 - |
| Gráfico 2: Mapa de procesos de gestión de talento humano ..... | - 57 - |
| Gráfico 3: Ficha de reclutamiento .....                        | - 59 - |
| Gráfico 4: Selección de personal .....                         | - 60 - |
| Gráfico 5: Diseño de cargos.....                               | - 62 - |
| Gráfico 6: Capacitaciones .....                                | - 63 - |
| Gráfico 7:Diagrama de flujo .....                              | - 65 - |
| Gráfico 8: Departamento de talento humano .....                | - 66 - |
| Gráfico 9: Flujo de procesos .....                             | - 67 - |

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, contribuye al desarrollo de la economía solidaria a través de créditos a sus socios; todo eso con la aspiración de elevar la calidad de vida de todos sus socios. Siendo el deseo de la institución, marcar su progreso a pasos agigantados, surge el presente proyecto de tesis que tiene por objeto diseñar un manual de procesos para el área de talento humano de la Cooperativa.

Capítulo I, se enfoca a una breve descripción de los aspectos generales de la organización como: la reseña historia, misión, visión, valores. También se realizará un diagnóstico del área de Talento Humano.

Capítulo II, comprende todos los fundamentos teóricos, lo cual va a permitir al lector tener un conocimiento general de la misma. En la cual se desarrollan conceptos puntuales como son el del área de talento humano, su importancia, objetivos entre otros y realizando un análisis de la parte filosófica, legal y científica.

Capítulo III, se analizará la metodología a utilizarse en la investigación de campo, lo cual permitirá llevar a cabo la aplicación de las encuestas tanto al personal como a los clientes de la Cooperativa.

Capítulo IV, se realiza la aplicación del área de talento humano, los procesos de los manuales de procesos cuyo objetivo es determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables, emitiendo así el Informe final del análisis que se realizó, con las conclusiones y recomendaciones debidamente respaldadas.

Los resultados obtenidos, permiten presentar una propuesta para la mejoración del talento humano por medio del manual de procesos

## **ABSTRACT**

The present thesis has like main object to Design a manual of processes for the administration of the human talent, to achieve efficiency in the administration of the manuals of processes of the saving cooperative and credit Pablo Muñoz Vega.

Chapter I focuses on a brief description of the general aspects of the organization as: historical overview, mission, vision, and values. A diagnosis of the Human Talent area is also made.

Chapter II comprises all the theoretical basis that enable the reader to have a general knowledge of the subject. Specific concepts such as the area of the human talent, its importance, and objectives among others are developed and carrying out an analysis of philosophical, legal and scientific part.

In Chapter III it is analyzed the methodology to be used in field research, which will allow to carry out the application of surveys to both, staff and customers of the cooperative.

In chapter IV the application of the human talent area to the processes of manual processes is performed, which aims to determine compliance with the laws provisions, regulations and other applicable rules and it is performed the final report of analysis, by issuing, with conclusions and recommendations adequately supported.

The obtained results allow to present a proposal for the Upgrading of human talent by means manual processes.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, precisamente contribuye al desarrollo de la economía solidaria a través de créditos a sus socios; todo eso con la aspiración de elevar la calidad de vida de todos sus socios. Siendo el deseo de la institución, marcar su progreso a pasos agigantados

Se pudo observar que el talento humano de la institución no se encuentra desempeñando bien sus funciones esto se debe a que las autoridades no cumplen con las funciones e incluso el desmotivado por parte de los funcionarios de dicha entidad, esto genera a que los funcionarios no se comprometan con la entidad, además los clientes muestran cierto grado de rebeldía lo que ha generado que la institución baje de prestigio.

En primera instancia se ha estudiado y analizado, por medio de diferentes técnicas de investigación como son: entrevista, encuestas, fichas de observación, además se requirió de un conocimiento cabal de su estructura, los procesos que maneja y como se los aplica, la normativa que observa.

Como resultado del proyecto se obtiene que a la institución le hace falta un Diseñar un manual de procesos para la gestión del talento humano, para lograr eficiencia en la gestión de los manuales de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega no ha ejecutado un debido cumplimiento de los procesos en el área de talento humano, además se identifica que no existe un buen direccionamiento esto ha generado algunos problemas como duplicidad o superposición de cargos, ineptitud y complicaciones en las procesos, ineficiente atención a los clientes, la causa de este problema es por el desconocimiento de los procesos administrativos, los mismos que no se encuentran involucrados con el Manual de Procesos de la Institución.

“La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización”.(Castillo, F 2010)

En una institución el talento humano es trascendental para la misma, puesto que es la base de todos sus procesos en los que se reflejarán resultados exigidos y basados en calidad y el desarrollo de todo el personal, por tanto el cambio frecuente de director del departamento no es conveniente, ya que incita a que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos que han sido establecidos por los directivos de la cooperativa.

El éxito de una empresa consiste en el buen manejo de todo el personal que labora en la misma y de su desempeño profesional entre departamentos, que ejecutan las actividades para el crecimiento de la institución, siendo así que al no existir un adecuado seguimiento de funciones para cada departamento en el cumplimiento adecuado de los procesos internos, provoca que el

personal administrativo no aplique en su totalidad lo establecido en el manual de procesos.

La rotación de personal se la considera apropiada siempre y cuando quienes ocupen el cargo tengan noción de los procesos, que deben cumplir y el mismo nivel de experiencia en las funciones, por tanto al ser una institución mediana que mantiene una rotación de personal constante entre departamentos provoca a que el desarrollo de las actividades y funciones establecidas para cada departamento sean deficientes y no logren un desempeño favorable para cumplir las metas propuestas en el departamento y en la institución.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

El desconocimiento de los procesos administrativos influye en el bajo desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y Crédito Pablo Muñoz vega.

## **1.3. DELIMITACIÓN.**

**Objeto de estudio:** Los procesos en el área de talento humano

**Sujeto de estudio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega

**Área geográfica:** Tulcán

**Tiempo de estudio:** 1 año

**Grupo social:** Talento humano de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega

**Área de estudio:** Departamento de Recursos Humanos en el proceso de selección y reclutamiento de personal.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

La realización del proyecto de investigación planteado es directamente práctico, puesto que ayudará a la solución de los problemas actuales que posee la entidad financiera.

Se puede decir que mediante el problema que tiene la Cooperativa, el rendimiento del personal puede mejorar mediante la adecuada aplicación del manual de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.

El personal que labora en la Cooperativa tiene una eficiencia laboral al momento de desempeñar sus funciones, realizando así una debida aplicación de los manuales de procesos.

El Cooperativismo, es un régimen social basado en la difusión de las sociedades cooperativas, las mismas se presentan como pequeñas organizaciones integradas, las cuales funcionan de manera similar a otras empresas integradas por socios.

A través de esta investigación se pueden lograr resultados favorables donde no solo el investigador obtenga práctica profesional; sino incluso le sirva como aporte en el momento de la elaboración de un nuevo manual de procesos en el área de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.

Esta investigación también da lugar a otros procedimientos que podrían evaluarse a medida que el proceso avanza y constituirse en un antecedente para otras investigaciones relacionadas con el tema.

Cabe destacar que el propósito de este trabajo es la elaboración de un manual de procesos y el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega, el cual le servirá de esquema práctico para que las personas que hagan uso del mismo, puedan mejorar y perfeccionar cada vez más las funciones que allí desempeñan y que la presentación del trabajo que estás realicen sea el más adecuado, conforme a lo establecido en las disposiciones legales del organismo y, por ende, lograr los objetivos y metas fijadas por la institución.

## **1.5. OBJETIVOS.**

### **1.5.1. Objetivo General.**

Analizar la incidencia del desconocimiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Fundamentar la base teórica de los procesos y desempeño del talento humano.
- Diagnosticar la incidencia de los procesos administrativos sobre el desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega.
- Diseñar el manual de procesos para el departamento de talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

##### 2.1.1. Autor: Emilia Elizabeth Moreno Posligua

Andrea del Pilar Siguenza Alvarado

Año: 2014

Tema: Diseño de un Manual de Procedimiento Interno del Departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción”

Objetivo General

Diseñar un Manual de Procedimiento Interno del departamento de Talento Humano en la Unidad Educativa “De La Asunción”.

Objetivos Específicos

- Estudiar las principales teorías acerca de la administración del talento humano, subsistemas de provisión, aplicación y desarrollo, comportamiento organizacional, cultura, aprendizaje e imagen empresarial.
- Establecer los aspectos que debe contener el manual de funciones de la Unidad Educativa “De La Asunción” a fin potenciar el desarrollo del talento humano.
- Determinar el contenido del proceso de inducción y reinducción de la Unidad Educativa “De La Asunción” con el fin de fortalecer la identidad institucional.
- Definir las políticas de reclutamiento y selección para la formalización de los procesos institucionales.
- Estructurar un plan estratégico de fortalecimiento de Identidad Institucional.

Al talento humano no solo lo determinan por los altos niveles de eficiencia que se requiere y que solo se consigue con un personal capacitado, es más identificado con la organización y sus objetivos, con un compromiso institucional y algo importante es el crecimiento individual y profesional de los colaboradores; sino que además está relacionado con la responsabilidad social de una organización que respeta, valora y proyecta la vida hacia el futuro y el bienestar de las sociedades empezando por la cercanía y el acompañamiento que tiene con sus colaboradores.

**2.1.2. Autor:** Sergio Alfonso Vargas Ávila

**Año:** 2006

**Tema:** diseño de un sistema integral de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el desarrollo solidario de Colombia Coomuldesa LTDA

### **Objetivo general**

Diseñar o implementar un sistema de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el desarrollo solidario de Colombia "COOMULDESA LTDA" describiendo cada proceso que lo conforma, desde la etapa de reclutamiento del personal hasta la terminación del contrato laboral.

### **Objetivos Específicos**

Identificar y analizar los procesos y procedimientos que forman parte del talento humano que se viene aplicando en COMULDESA LTDA, determinando la efectividad de los mismos.

Poner en marcha la estandarización del sistema de gestión de talento humano describiendo y documentando todos los procesos que lo conforman, de tal manera que se incentive la cooperativa, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción de las personas y el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Formular y poner en práctica la utilización de índices, de tal forma que se permita medir la rotación del personal y el ausentismo que se presenta en la empresa.

Diseñar y proponer la implementación de un programa de evaluación de desempeño, que logre determinar niveles realistas del desempeño de los trabajadores y así poder mantener personal calificado para realizar funciones encomendadas para la empresa.

Concuerdo con el autor ya que en el tener una buena estructura del departamento de talento humano aumentan las posibilidades para así lograr que los empleados y personal en general se comprometan con los objetivos a largo plazo de la Institución, permitiendo así adaptarse mejor a los cambios que se realicen.

### **2.1.3. Autor:** Jesús Gustavo Chauca Chicaiza

**Año:** 2014

**Tema:** " Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua".

#### **Objetivos**

##### **General**

Investigar los procesos del departamento de Talento Humano que incide en el desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua.

##### **Específicos**

Diagnosticar los procesos que cumple el departamento de Talento Humano en el Gobierno Provincial de Tungurahua.

Analizar el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Tungurahua.  
Proponer una alternativa de solución al problema investigado

Tener un manual que le permita conocer las Normas y los Procedimientos imprescindibles para lograr el desempeño eficiente de las funciones

administrativas de dicha dependencia. En esta División se pudo observar y llegar a la conclusión que en la referida institución la división de compras y suministros no cuenta con normas ni procedimientos escritos que le permita al jefe de la división y al personal a su cargo guiarse en las distintas actividades de compra que a diario se realiza en la misma.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

Tabla 1: Fundamentación legal

| ARTÍCULO  | ANÁLISIS   |
|---|--|
| Constitución  |  |
| <b>Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y Evaluación.</b>   | Nos menciona que la parte de eficiencia y eficacia ayuda a que la parte del talento humano rinda mejor en sus actividades laborales y así tenga una mayor participación al igual que con sus socios una mayor satisfacción.  |
| Plan del buen vivir   |  |
| <b>Objetivo 9: los principios y ordenaciones para el socialismo del buen vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor de producción, sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la economía.</b> | Este es un buen mecanismo para la ayudar a que el talento humano no se lo debe considerar como parte de producción sino como una parte fundamental en toda institución, así podrán demostrar sus talentos para cada cargo, y es una parte fundamental para que la empresa o institución alcance sus objetivos. |

## LEY DE COOPERATIVAS

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

Esta ley de cooperativas nos ayuda a seguir el Reglamento General y constituir la como una cooperativa, estos artículos nos ayudan en si para poder tener todos los documentos en regla y así no poder tener problemas.

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

**Artículo 3. Las Cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las Cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.**

**Artículo4 .Las Cooperativas en formación podrán denominarse Pre Cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización.**

## ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

**Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de**

En este artículo ayuda a tener un trabajo en equipo con lo referente al manual de

|   |   |
|---|---|
| <p><b>formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital</b></p> | <p>procesos en el departamento de talento humano ya que si trabajan en equipo conjuntamente van a tener resultados objetivamente para la institución al igual que el incremento del lucro de su institución, estos resultaos se verán reflejados en los clientes.</p> |
|---|---|

**LEY DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Art. 71.- La integración del movimiento cooperativo se hará a través de las siguientes organizaciones: Las Federaciones Nacionales de Cooperativas y la Confederación Nacional de Cooperativas; las Uniones y Asociaciones Cooperativas, y las Instituciones de Crédito Cooperativo.</b></p> | <p>Con respecto a este tema hacemos énfasis en la integración que se hará con otras organizaciones para que pueda tener más fuerza y que sea reconocida a nivel nacional y así poder tener más lucro en las demás agencias.</p> <p>Además esto sirve para fomentar el respectivo movimiento cooperativo, y realizar la labor de contraloría y fiscalización de sus afiliadas y que sus clientes estén con todos los requisitos al día.</p> |
|--|--|

Adaptado de: la Constitución 2014, Plan del Buen Vivir 2015, Ley de Cooperativas 2014, Economía Popular y Solidaria 2014, Ley de Integración Cooperativa 2014.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo; crítico por cuanto analiza la situación dentro de la cooperativa de la no aplicabilidad del manual de procesos y propositivo y busca replantear alternativas de solución a la problemática investigada; ya que al no tener una buena planificación del manual de procesos afecta a todo el entorno de la cooperativa ya sea en cómo debe atender a sus clientes en cuanto a atención a los clientes y en el rendimiento laboral.

La Filosofía es la madre de las ciencias que parte de la concepción y evolución del ser humano, aquí nos referimos a las corrientes de opinión a la postura reflexiva crítica frente a los ideales en que se fundamenta la Filosofía de la Educación, sustento básico de la planificación”. Es decir que la competencia profesional consistiría en la capacidad de formular juicios básicos en unos principios, valores e ideas perfectamente establecidas, lo que constituye toda una concepción de la vida que influye definitivamente cuando determinamos los objetivos educativos dentro de un plan estratégico, gestión administrativa y de un currículo, ya que este orienta hacia dónde quiere llegar una organización.

## **2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.**

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta la guía para una gestión basada en procesos (Andaluz), año 2009 es una guía que detalla paso a paso los procesos que debemos realizar y como los debemos llevar a cabo para una mejor gestión.

### **2.4.1. Manual**

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, entenderemos por manual de organización en general el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.( Hernández, P, 2008)

En la actualidad existe una gran variedad de formas de presentar un manual de organización, por estas razones, resulta conveniente que en la Administración Pública Federal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación. En las siguientes páginas se mencionan los elementos que se considera deben integrar un manual de organización, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración.

### **2.4.2. Definición de proceso**

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.(Gobernación, magdalena, 2010)

El proceso representa la forma más clara de los medios de heterocomposición de los conflictos, en donde interaccionan actor, demandado y un juzgador imparcial, que como tal, es ajeno a los contendientes y tiene a su cargo el conocimiento del conflicto que debe de resolver a través de un acto coactivo o de autoridad denominado sentencia.

### **2.4.3. Definición de procedimientos**

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.(Gobernación, magdalena, 2010).

El procedimiento es la forma en que se desarrolla y se da materialmente el proceso; dicho de otra manera, es el conjunto de trámites o la forma para sustanciar al proceso.

### **2.4.4. Talento Humano**

El talento se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así, el conjunto de estos valores constituyen el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano, considerado como un activo intangible. Se ha bautizado a nuestra época como la "Era del Talento", es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento (Gómez, 2008).

El talento humano reconoce las potencialidades de los individuos, pero también el desempeño sobresaliente. En el ámbito de las organizaciones no hay una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. De esta forma, el talento es una capacidad integral gracias a la cual la sumatoria de

competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" son aprovechadas para la innovación.

El talento es, pues, la integración e interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, experticia, inteligencia, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Tenerlo claro permite identificar de qué manera y en qué áreas cada ser es talentoso y, de esta forma, poder explotar dicho talento en beneficio propio, de la organización y de la sociedad (Frédéric, 2008).

Gestionar el talento supone influir en los procesos psicológicos tales como motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros, que interactúan con las variables contextuales y determinan la conducta organizacional. De esta forma, la gestión de talentos debe centrarse en tres puntos claves: 1) identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo, 2) darle espacio al individuo dentro de la organización para que desarrolle su potencial, brindándole las herramientas y capacitación necesarias y 3) darle el merecido reconocimiento (refuerzo positivo) y avance personal en la organización. Sólo de esta forma será posible retener el talento humano y dar continuidad a los procesos que promueven el desarrollo de la organización. (López, 2009)

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

#### **2.4.5. De la Clasificación de Puestos y Sistema de Remuneraciones de la Cooperativa.**

El sistema de Clasificación de Puestos, el contenido de los puestos de trabajo determinan las competencias que van a ser necesarias para que la

organización pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los mismos será fundamental para que los responsables de recursos humanos puedan trabajar con eficiencia y eficacia.

El manual de Clasificación de Puestos se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- **Objetivo general del puesto.-** detalla el propósito general de un puesto de trabajo, razón que fundamenta su existencia.
- **Funciones Generales.-** Resultados específicos que se espera de un puesto de trabajo y que en conjunto permite lograr el objetivo general del puesto de trabajo.
- **Naturaleza y alcance de los puestos:** información complementaria sobre las características especiales de los puestos de trabajo, elementos que lo distinguen y le dan una importancia relativa diferencial.
- **Requisitos básicos de los puestos:** Exigencias especiales del puesto, referentes a conocimientos, experiencias y adiestramiento especial.
- **Competencias Básicas del Puesto.-** Habilidades y potencialidades requeridas para el puesto de trabajo.
- **El Nivel Operativo.-** Es el que ejecuta los planes y programas de acción para cumplir la misión y alcanzar los objetivos institucionales.

Está conformado por:

- **Crédito y Cobranzas**

Área operativa, que reporta directamente a la Subgerencia; responsable de la administración de la cartera de créditos de la Institución, utilizando estrategias que permitan obtener un activo productivo de calidad. departamento que mantiene una estrecha relación con los socios y clientes, debiendo prestar un servicio ágil, de calidad en la tramitación del crédito coordina con el departamento financiero, información para el establecimiento de sus metas de

colocación y reporta frecuentemente a la Subgerencia del avance de sus logros, como el estado de los indicadores de la calidad de cartera.

- **Estándares de Desempeño.**

También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto. (García, B 2004)

- **Objetivos de la gestión del talento humano**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar

La Administración de Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas para administrar el trabajo de las personas a saber:

- Análisis y descripción de puestos Diseño de cargos Reclutamiento y selección de personal Contratación de candidatos seleccionados Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados Comunicación con los empleados Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.”(Jeri, 2010)”.

- **Ventajas del Manual de Procesos.**

Las ventajas del manual de procesos son:

- Eliminan confusiones en las actividades desarrolladas en la unidad de trabajo.
- Eliminan la duplicidad de actividades.

- Apoyan la realización de programas de simplificación de trabajo.
  - Evitan la implantación de actividades incorrectas.
  - Sirven como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.(Díaz, Oswaldo, 2010)
- **Elaboración de un manual de procesos.**

Para la elaboración del manual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Establecer la estructura orgánica de la organización y determinar los niveles de autoridad.
- ❖ Determinar las actividades de cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización.
- ❖ Evaluar el proceso, buscar la claridad simplificación y secuencia lógica.
- A través de los formatos de descripción, caracterización, diagramas de flujo se va definiendo cada uno de los procesos de la organización.  
.(Díaz, Oswaldo, 2010)

#### **2.4.6. Desempeño**

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Los propósitos de la evaluación del desempeño son:

## **Objetivos**

1. AUTOANALIZAR EL DESEMPEÑO
  - ✓ Reconocimientos
  - ✓ Documentación de decisiones
2. IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES
  - ✓ Determinar promociones
  - ✓ Identificar desempeño deficiente
  - ✓ Identificar cumplimiento de metas
3. RECOMENDAR PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO
  - ✓ Decisión de retener o despedir
  - ✓ Cumplir con requerimientos legales
  - ✓ Identificar necesidades de capacitación
4. BASE PARA SALARIOS
  - ✓ Planeación de personal
  - ✓ Identificar desarrollo organizacional

### **2.4.6.1. Métodos de evaluación del desempeño**

Por métodos de características

- ✓ Escalas gráficas
- ✓ Selección forzada
- ✓ Formas narrativas

### **2.4.6.2. Métodos de comportamiento**

- ✓ Revisión de conductas
- ✓ Incidentes críticos
- ✓ Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- ✓ BOS Escalas de observación de comportamiento

### **2.4.6.3. Métodos de resultados**

- ✓ EPPO Evaluación Participativa Por Objetivos
- ✓ Mediciones de productividad.

#### **2.4.6.4. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

#### **2.4.6.5. Importancia**

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- ✓ Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- ✓ Brindar información a los empleados que deseen mejorar.

#### **2.4.6.7. Propósito**

- ✓ Informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento.
- ✓ Identificar las Necesidades cualitativas de personal y tomar las medidas necesarias.
- ✓ Suministra información valiosa a otras funciones de la Administración. Información sobre las aspiraciones en materia de Beneficios Laborales

#### **2.4.6.8. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Objetivos fundamentales

- ✓ Mejorar los resultados de los Recursos Humanos en la empresa
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de
- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación
- ✓ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en

cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

#### Objetivos intermedios

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Promociones
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- ✓ Autoperfeccionamiento del empleado
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ✓ Estímulo a la mayor productividad
- ✓ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- ✓ Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

#### **2.4.6.9. Criterios de evaluación**

El proceso de evaluación debe realizarse en función de criterios claros y bien fundamentados. Solo así la evaluación del desempeño podrá resultar operativa tanto en términos de valoración de la contribución del empleado a la empresa, como en términos de la adquisición de medios para mejorar.

#### **2.4.6.10. Que se evalúa**

- ✓ Los resultados de las tareas individuales
- ✓ Comportamiento
- ✓ características

#### **2.4.6.11. Los criterios de evaluación pueden establecerse según dos modelos:**

##### **En función de los objetivos**

Miden grados de consecución libre metas previamente establecidas, en cuya disposición han estado de acuerdo jefes y empleados.

##### **En función de los factores de valor**

Se trata de evaluar el desempeño según el perfil socio profesional ( habilidades, capacidades, actitudes, resolución de problemas, toma de decisiones etc..)

La medición de los factores de valor es un instrumento clave en aquellas empresas que basan su gestión sobre prioridades corporativas.

La cultura de la empresa La vinculación concreta con el puesto de trabajo  
Porque puede haber discrepancias

Por ejemplo, la capacidad de toma de decisiones cuando esta queda únicamente para la directiva. Definir claramente los valores, Porque los conceptos pueden ser demasiados amplios y perder su capacidad normativa (como el valor de autonomía, liderazgo, etc.)

Los factores de valor han de definirse según se apliquen a directivos, mandos intermedios y empleados.

#### **2.4.6.12. Métodos de evaluación**

Para poder valorar el desempeño de un individuo en su tarea, se debe asignar un valor a las formas de efectuarla y a los resultados obtenidos. A continuación se estudiarán algunos métodos de evaluación, susceptibles de ser adaptados.

#### **2.4.6.13. Evaluación por objetivos**

Medición de los resultados obtenidos en la búsqueda de los objetivos establecidos para cada cargo.

**Incidentes críticos:** la evaluación de los comportamientos que son la clave para establecer la diferencia entre ejecutar un trabajo de manera eficaz o ejecutarlo de manera ineficaz.

**Elección forzada:** en este método el evaluador debe describir la persona evaluada seleccionando uno o más términos descriptivos de un conjunto de opciones.

#### **2.4.6.14. Clasificación del orden en el grupo**

Un método de evaluación que coloca a los empleados en una clasificación particular.

**Clasificación individual:** un método de evaluación que ordena a los empleados del mejor al peor

#### **2.4.6.15. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazos. Por lo general, los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la empresa.

#### **2.4.6.16. Beneficios para el jefe**

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- b) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- c) Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

#### **2.4.6.17. Beneficios para subordinado**

- a) Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más la evaluación del jefe
- b) Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

#### **2.4.6.18. Beneficios para la empresa**

- a) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
- b) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias
- c) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de
- d) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
- e) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias
- f) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de

#### **2.4.6.19. Responsabilidad por a la evaluación del desempeño**

- ✓ Comisión de evaluación
- ✓ El superior inmediato
- ✓ Comisión de evaluación y superior directo
- ✓ Empleado (Autoevaluación)
- ✓ Compañeros
- ✓ Subordinados inmediatos

## **2.5. IDEA A DEFENDER**

La creación del manual de procesos influye en la satisfacción de los clientes.

## **2.6. VARIABLES.**

**Variable independiente:** Manual de procesos

**Variable dependiente:** Desempeño de talento humano

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA.

#### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente estudio de investigación se utiliza información cuantitativa y cualitativa.

**Investigación Cualitativa.**- permite analizar las opiniones de las personas expertas conocedoras del tema como los funcionarios que trabajan en la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda.

**Investigación Cuantitativa.**- Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables como encuestas y experimentos, que nos lleven la recolección de datos numéricos que nos permita proporcionar resultados en cantidades cuantificables.

La aplicaremos al momento de tabular encuestas o analizar datos numéricos que se encontró en la recolección de información, por tanto sera de gran utilidad ya que me permitira cuantificar datos para mayor comprensión de quienes lean mi trabajo de investigación

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se adopta para determinar el porqué de los efectos ocurridos en el desempeño de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda., es de índole explicativo ya que es el más idóneo y apto para la investigación en curso de tal forma que nos muestre los resultados más exactos y necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación.

##### 3.2.1. Investigación de campo

El tema se centra en las encuestas con un listado de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple enfocada a conocer las opiniones de los socios y trabajadores de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega

### 3.2.2. Investigación documental.

Se refiere a la utilización de información existente como revistas, folletos, periódicos, libros referentes al tema de investigación. En el caso de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega la presente investigación se basa a la información institucional existente.

### 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

**Método Deductivo.**- Este método se lo utilizó para poder determinar el cálculo de la muestra a través de la población tomando en cuenta el número de usuarios que acuden a la Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Método Inductivo.** Con la aplicación de este método se analizó el servicio al usuario que brinda los funcionarios de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Método Analítico.** Este método permitió analizar las respuestas de los encuestados en donde ellos mencionaron sus opiniones referentes al servicio al usuario que reciben por parte de los trabajadores de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega.

**Método Sistémico.** Con este método se determinó el logro de una coherencia en cada una de sus etapas de la investigación.

### 3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

Las fuentes que se utilizarán para la recopilación de la información es la siguiente:

**Fuentes primarias:** Las obtiene el investigador de las pruebas suministradas por:

**Tabla 2:** Fuentes primarias

| Técnica     | Instrumento          |
|-------------|----------------------|
| Encuesta    | Cuestionario         |
| Entrevista  | Cuestionario         |
| Observación | Ficha de observación |

Elaborado por: la autora

**Fuentes secundarias:** Se obtienen de la información que encontramos en:

- ❖ Documentos relacionados con el tema.
- ❖ Fichaje

La técnica para recolección de datos es la observación directa y el análisis documental, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, los cuales sirvieron de punto de partida y referencia inicial para el desarrollo del tema.

**Población:** para el cálculo de las encuestas se tomó en base a la siguiente tabla:

**Tabla 3:** Población

|        | Socios | Personal Administrativo | Personal Directivo |
|--------|--------|-------------------------|--------------------|
| Tulcán | 221    | 62                      | 12                 |
| Total  |        | 62                      | 12                 |

Elaborado por: la autora

**Muestra:** para el cálculo de la muestra se realizó en base a una muestra que se tomó de los socios, con la siguiente fórmula

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a

1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$
$$\frac{34517 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(34517 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$
$$n = \frac{33188,16}{0,0025(34516) + 0,25 \cdot 3,84}$$

$$n = \frac{33188,16}{86,29 + 0,96}$$

$$n = \frac{33188,16}{87,25}$$

$$n = 380,38$$

Según la tabla se va a realizar las encuestas 73 encuestas a lo que se refiere personal administrativo, 13 encuestas lo que se refiere al personal Directivo y 294 encuestas lo referente a los socios.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

**Tabla 4:** Operacionalización de variables

| Variable dependiente                | Definición   | Dimensión                 | Indicadores  | Técnica   | Informantes  |
|-------------------------------------|--|---------------------------|--|---|--|
| <b>Desempeño del talento humano</b> | se entiende como el proceso, que conlleva al reconocimiento de las personas sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo en la organización y como socios capaces de conducirla a la excelencia | Proceso                   | ¿Conoce usted si existe un Manual de procesos al interior de esta institución?<br>¿Cómo mejorará el desempeño de cada persona con la aplicación de un manual de procesos?  | Encuesta<br><br>Entrevista  | Departamento de recursos humanos   |
|                                     |  | Organización              | ¿Son muy importantes los beneficios administrativos que una planificación estratégica proporciona a una organización?<br>¿Piensa usted que una buena organización es la base para una buena excelencia en el futuro?   | Encuesta<br><br>Encuesta  | Empleados  |
|                                     |  |                           | Socios   | ¿Cree que es muy importante realizar capacitaciones para la buena atención a los clientes?<br><br>¿Qué opina acerca de la buena relación que debe existir entre empleado y cliente? | Encuesta<br><br>Encuesta   |
|                                     |  | Ejecución                 | ¿Considera que es necesario un nuevo modelo de Manual de Procesos, para mejorar la ejecución de la misma?  | Encuesta  | Departamento de recursos humanos   |
|                                     |  | Excelencia                | ¿Qué opina sobre la excelencia que tienen al realizar los manuales de procesos dentro de la cooperativa?   | Encuesta  | Gerente  |
|                                     |  | <b>Manual de procesos</b> | Constituyen un valioso instrumento de gestión y trabajo que es la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, es la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades. | Sistema Operativo   | ¿La institución cuenta con un manual de procesos?<br>¿La institución pone en práctica el manual de procesos? |
| Gestión                             | ¿Considera usted que el Manual de Procesos ayudará a mejorar la Gestión Administrativa?  |                           |  | Encuesta  | Gerente  |
| Administración                      | ¿Cuáles procedimientos administrativos deberá establecer para que se cumpla cada actividad en forma cabal?<br>¿La administración actual ejecuta un liderazgo?  |                           |  | Encuesta<br><br>Encuesta  | Departamento de recursos humanos   |
|                                     | Políticas  |                           |  | ¿Tienen bien claro lo que son las políticas generales de la Cooperativa?  | Encuesta   |
| Normas                              | ¿Está de acuerdo con las normas de la institución para con los trabajadores de la misma?   |                           |  | Encuesta  | Departamento de recursos humanos   |
| Condiciones                         | ¿En qué términos estaría usted de acuerdo que se establezcan las condiciones para los trabajadores?  |                           |  |   | Departamento de recursos humanos   |

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Para recabar la información se utilizaron cuestionarios estructurados a quienes forman parte del objeto de estudio, con el fin de recoger todos los datos necesarios que ayuden a establecer pautas y lineamientos para el análisis del mejoramiento de la Gestión Administrativa.

La elaboración del instrumento consta de tres aspectos: Diagnóstico, Factibilidad y Diseño, el mismo que fue aplicado a los empleados de la Cooperativa y personas en general. Estos cuestionarios abarcan 10 interrogantes para cada uno. Mientras que a las autoridades se realizó entrevistas.

### **3.7. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Una vez levantado la información de campo, se procede a la tabulación en forma manual de cada una de las preguntas y alternativas planteadas en los instrumentos, posteriormente se presenta en forma numérica, gráficos que se realizó en el sistema SPSS en el cual ayuda a arrojar los datos de una forma más segura y finalmente se realiza el análisis de las mismas en forma teórica.

### 3.6.1. Análisis e interpretación de resultados.

#### ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA

1. ¿Cómo evalúa usted la calidad de los servicios brindados por los empleados de la cooperativa pablo Muñoz?

**Evaluación de la calidad de los servicios brindados**

|         |           | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-----------|------------|------------|
| Válidos | Muy buena | 42         | 14,0       |
|         | Buena     | 102        | 34,1       |
|         | Regular   | 134        | 44,8       |
|         | Malo      | 16         | 5,4        |
|         | Total     | 294        | 98,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Un mayor porcentaje indica que los socios no se sienten conformes con los servicios brindados por los empleados de la institución ya que no les dan solución rápido a sus trámites ni tampoco se sienten conformes con la atención brindadas hacia ellos, lo que nos hace entender que se debe hacer un mayor énfasis en la calidad de servicio que se les brinda a los socios.

2. Piensa usted que: ¿la capacitación del personal en el desarrollo de la eficiencia y la eficacia de los procesos de cada una de las áreas conlleva a mejorar la calidad de los servicios?

**Tabla 6:** Capacitación del personal en el desarrollo de la eficiencia y la eficacia de los procesos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 226        | 75,6       |
|         | No    | 68         | 22,7       |
|         | Total | 294        | 98,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Un gran porcentaje de los encuestados indica que la capacitación del personal en el desarrollo de la eficiencia y la eficacia de los procesos de cada una de las áreas si conlleva a mejorar la calidad de los servicios, en cambio se tendría que hacer énfasis en el pequeño porcentaje que dice que no ayuda a mejorar los cambios, mediante capacitaciones esto para que las personas piensan que las capacitaciones a los empleados si conllevan a mejorar los procesos administrativos de la empresa.

3. Ha tenido usted algún problema con los procesos en los diferentes trámites que realiza en la institución

**Tabla 7:** Problema con los procesos en los trámites que realiza en la institución

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 164        | 54,8       |
|         | No    | 130        | 43,5       |
|         | Total | 294        | 98,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El porcentaje mayor no se sienten satisfechos con los procesos de la institución, ya que en todo momento que ingresan a realizar trámites tienen algún inconveniente con los empleados y por alguna razón no pueden realizar con éxito sus trámites.

4. ¿Usted cree que los funcionarios de la institución están preparados para los diferentes procesos que se desarrollan en la institución?

**Tabla 8:** Los funcionarios de la institución están preparados para los diferentes procesos que se desarrollan en la institución

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 123        | 41,1       |
|         | No    | 171        | 57,2       |
|         | Total | 294        | 98,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El mayor porcentaje indica que los funcionarios de la institución no están preparados para los diferentes procesos que se desarrollan en la institución, lo cual nos da a entender que los funcionarios necesitan de una amplia

capacitación, para que así cada departamento pueda atender a sus clientes como se debe y con agilidad en los procesos.

5. ¿Piensa usted que en la cooperativa pablo muñoz vega se debe mejorar el desempeño del personal que está al frente de los diferentes departamentos para que exista mejores resultados en las actividades que debe desarrollar?

**Tabla 9:** Mejoramiento en el desempeño del personal

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 231        | 77,3       |
|         | No    | 63         | 21,1       |
|         | Total | 294        | 98,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El mayor porcentaje de los personas encuestadas indica que en la Cooperativa Pablo Muñoz si se debe mejorar el desempeño del personal, que está al frente de los diferentes departamentos para que exista mejores resultados en las actividades que se debe desarrollar.

6. ¿Usted conoce si los funcionarios que están en las diferentes áreas de la cooperativa pablo muñoz vega tienen el perfil profesional para desempeñar estas funciones?

**Tabla 10:** Los funcionarios tienen el perfil profesional para desempeñar las funciones

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 129        | 43,1       |
|         | No    | 164        | 54,8       |
|         | Total | 294        | 98,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Un gran porcentaje de los encuestados indica que no conoce si los funcionarios que están en las diferentes áreas de la cooperativa Pablo Muñoz, tiene el perfil profesional para desempeñar esas funciones ya que ninguno muestra su profesionalidad al momento de realizar los procesos administrativos en la institución.

## ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA

- 1) ¿Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos en el área que desempeña?

**Tabla 11:** Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 28         | 37,3       |
|         | No    | 45         | 60,0       |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

La mayoría de los funcionarios indica que no Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos en el área que desempeña, por lo que se debe hacer un conocimiento general de los procesos q debe existir en el manual.

- 2) En su puesto de trabajo desempeña actividades relacionadas con su profesión

**Tabla 12:** Desempeño de actividades relacionadas con su profesión

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 36         | 48,0       |
|         | No    | 37         | 49,3       |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

Un porcentaje mayor indica que los funcionarios que están en su puesto de trabajo no desempeñan actividades relacionadas con su profesión, esto se da en que los funcionarios no desempeñan su cargo como les corresponde y existe superposición de cargos.

- 3) ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución?

**Tabla 13:** Calificación del nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos

|         |                            | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----------------------------|------------|------------|
| Válidos | Muy satisfactorio          | 3          | 4,0        |
|         | Medianamente satisfactorio | 20         | 26,7       |
|         | Satisfactorio              | 20         | 26,7       |
|         | Poco satisfactorio         | 30         | 40,0       |
|         | Total                      | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El resultado que se obtuvo con esta pregunta es referente a la calificación del nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos, en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución dándonos como resultado la insatisfacción del personal administrativo con el incumplimiento de los procesos y por ende se va a la insatisfacción de los clientes.

- 4) En el transcurso del año ¿cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionado con el manual de procesos y procedimientos?

**Tabla 14:** Capacitado en temas relacionados con el manual de procesos y procedimientos

|         |          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----------|------------|------------|
| Válidos | de 1 a 3 | 40         | 53,3       |
|         | de 4 a 6 | 20         | 26,7       |
|         | más de 6 | 10         | 13,3       |
|         | ninguna  | 3          | 4,0        |
|         | Total    | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Un gran porcentaje de las encuestas indica que ha sido capacitado de 1 a 3 veces al año, esto nos quiere decir que si deberían poner más énfasis en lo que se refiere a las capacitaciones acerca del manual de procesos y procedimientos ya que esa es una clave fundamental en la institución y para que puedan desempeñar cada uno sus actividades con éxito.

- 5) Cree usted que la gestión del departamento de recursos humanos en el seguimiento de los procesos es:

**Tabla 15:** Gestión del departamento de recursos humanos

|         |                 | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-----------------|------------|------------|
| Válidos | Poco competente | 35         | 46,7       |
|         | Nada competente | 35         | 46,7       |
|         | Competente      | 3          | 4,0        |
|         | Total           | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

La mayoría de los encuestados indica que el seguimiento de los procesos es poco competente, lo que nos da a entender que se debería realizar más énfasis en lo que se refiere a los seguimientos de los procesos este rol le corresponde al área de talento humano.

- 6) Usted como funcionario de la institución conoce si se ha realizado una reestructuración del manual de procesos y procedimientos en la institución.

**Tabla 16:** Reestructuración del manual de procesos y procedimientos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 13         | 17,3       |
|         | No    | 60         | 80,0       |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

La mayoría de los funcionarios indica que no conocen de ninguna clase de reestructuración del manual de procesos y procedimientos lo que quiere decir que el manual de procesos y procedimientos no existe y este es muy importante para que los funcionarios conozcan acerca de los procesos que conlleva esto.

- 7) En la institución se ha socializado el manual de procesos y procedimientos para su correcta aplicación en las diferentes áreas.

**Tabla 17:** Socialización del manual de procesos y procedimientos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 13         | 17,3       |
|         | No    | 60         | 80,0       |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

Un gran porcentaje indica que en la institución no se ha socializado ninguna clase de manual de procesos y procedimientos para su correcta aplicación en las diferentes áreas lo que se debería realizar es la socialización con todos los funcionarios que incurren en el manual de procesos y procedimientos ya que es muy importante que ellos sepan de que se trata el manual de procesos y procedimientos.

- 8) ¿Piensa usted que las funciones que desempeña están acordes al lugar de trabajo en donde se encuentra?

**Tabla 18:** Funciones que desempeña están acordes al lugar de trabajo donde se encuentra

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 36         | 48,0       |
|         | No    | 37         | 49,3       |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

El resultado que arrojo esta encuesta es desfavorable ya que indica que las funciones que desempeña no están acordes al lugar de trabajo donde se encuentra por lo que no existe una buena estructura o una buena distribución de cada una de sus áreas.

9) ¿Cuándo usted ingreso a la institución fue capacitado para desempeñar el cargo en el cual usted se encuentra?

**Tabla 19:** Capacitación para desempeñar el cargo

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 36         | 48,0       |
|         | No    | 37         | 49,3       |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

La gran mayoría de los funcionarios indica que no fueron capacitados al momento de ingreso a la institución por lo que se debería realizar capacitaciones continuas en lo que se refiere al ingreso de nuevo personal a la institución para observar y medir el rendimiento en el área en el que se desempeñe.

10)Usted como funcionario de la cooperativa ha sido evaluado en el desempeño de las funciones que realiza en su cargo. ¿en qué porcentaje?

**Tabla 20:** Ha sido evaluado en el desempeño de las funciones

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 35         | 46,7       |
|         | no    | 38         | 52,01      |
|         | Total | 73         | 97,3       |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El resultado de esta encuesta indica que los funcionarios de la Cooperativa no han sido evaluados en el desempeño de las funciones que realiza en su cargo, lo que se debe poner énfasis en las evaluaciones esto es importante ya que este es un nivel de cumplimiento.

## ENCUESTA PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA

1) ¿Conoce si existe un manual de procesos y procedimientos al interior de la institución?

**Tabla 21:** Existencia del manual de procesos y procedimientos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 3          | 23,10      |
|         | No    | 10         | 76,9       |
|         | Total | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Un gran porcentaje indica que no existe un manual de procesos y procedimientos al interior de la institución de igual manera no saben y no están muy empapados de lo que se refiere o lo que contiene ni para que lo aplican.

2) ¿El manual de procesos y procedimientos debe ser reestructurado?

**Tabla 22:** Reestructuración del manual de procesos y procedimientos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 10         | 76,9       |
|         | No    | 3          | 23,1       |
|         | Total | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Un porcentaje indica que el manual de procesos y procedimientos si debe ser reestructurado porque no existe uno dentro de la institución y creen necesario uno.

- 3) Se toma en cuenta la opinión del personal tanto administrativo como operativo de la institución para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos

**Tabla 23:** Opinión del personal tanto administrativo como operativo de la institución

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | el 25 | 8          | 61,5       |
|         | el 50 | 5          | 38,5       |
|         | Total | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

La mayoría de los funcionarios indica que no se toma en cuenta la opinión del personal tanto administrativo como operativo de la institución para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos por lo que es muy importante para que ellos se informen de los procesos y así se manejen en el desempeño de sus labores.

- 4) ¿existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano para dar a conocer cuáles son sus procesos y procedimientos de las actividades en su lugar de trabajo?

**Tabla 24:** Capacitación del talento humano

|         |    | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----|------------|------------|
| Válidos | No | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

La población en su totalidad indica que no existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano para dar a conocer cuáles son sus procesos y procedimientos de las actividades en su lugar de trabajo para cada funcionario.

- 5) ¿Conoce usted de algún sistema en la cooperativa de ahorro y crédito pablo muñoz vega que permita dar a conocer a cada uno de los funcionarios de la institución los procesos y procedimiento de las actividades de su lugar de trabajo?

**Tabla 25:** Existencia de un sistema en la cooperativa de Ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega

|         |    | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----|------------|------------|
| Válidos | No | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

La población en su totalidad indica que no conocen de algún sistema en la cooperativa de Ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega que permita dar a conocer a cada uno de los funcionarios de la institución los procesos y procedimientos de las actividades en su lugar de trabajo

- 6) La cooperativa pablo muñoz tiene sistemas de evaluación para el cumplimiento del manual de procesos y procedimientos para los funcionarios en la institución

**Tabla 26:** Sistemas de evaluación para el cumplimiento del manual de procesos y procedimientos

|         |    | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----|------------|------------|
| Válidos | No | 31         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Los encuestados en su totalidad indican que la Cooperativa Pablo Muñoz no tiene sistemas de evaluación para el cumplimiento del manual de procesos y procedimientos para los funcionarios en la institución

7) ¿Piensa que en su institución hace falta la reestructuración del manual de procesos y procedimientos para el mejor desempeño de sus funcionarios y obtener mejores resultados?

**Tabla 27:** Reestructuración del manual de procesos y procedimientos

|         |            | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|------------|
| Válidos | De acuerdo | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El total de la población indica que está de acuerdo que en la institución hace falta la reestructuración del manual de procesos y procedimientos para el mejor desempeño de los funcionarios y obtener mejores resultados

8) ¿Conoce usted si la institución tiene un sistema de evaluación por procesos para sus funcionarios?

**Tabla 28:** Conoce usted si la institución tiene un sistema de evaluación por procesos para sus funcionarios

|         |    | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----|------------|------------|
| Válidos | No | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El total de los encuestados indica que no conoce si la institución tiene un sistema de evaluación por procesos para sus funcionarios para que ellos puedan desarrollar sus actividades con profesionalismo.

9) Piensa usted que el talento humano de la institución desempeña actividades competentes a su cargo

**Tabla 29:** El talento humano de la institución desempeña actividades competentes a su cargo

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 8          | 38,5       |
|         | No    | 5          | 61,5       |
|         | Total | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

La mayoría de los encuestados indica que el talento humano de la institución no desempeña actividades competentes a su cargo

- 10) Conoce usted si el talento humano de la cooperativa pablo muñoz vega ha sido capacitado para que pueda desempeñar sus actividades con efectividad y eficiencia en el lugar de su trabajo.

**Tabla 30:** El talento humano de la cooperativa ha sido en el lugar de su trabajo

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | Si    | 5          | 38,5       |
|         | No    | 8          | 61,5       |
|         | Total | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

Representa a un porcentaje mayor indica que el talento humano de la cooperativa no ha sido evaluado para que pueda desempeñar sus actividades con eficiencia y eficacia en el lugar de su trabajo.

- 11) Qué porcentaje de cumplimiento con eficiencia y eficacia le daría al talento humano de la cooperativa pablo muñoz vega en el desempeño de las actividades que realiza.

**Tabla 31:** Porcentaje de cumplimiento al Talento Humano de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega

|         |       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|-------|------------|------------|
| Válidos | el 50 | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014  
Elaborado por: Johanna Puetate

El total de la población nos da a entender que solo el 50% de cumplimiento con eficiencia y eficacia le daría al Talento Humano de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega en el desempeño de las actividades que realiza cada funcionario.

- 12) ¿Piensa usted que el desempeño del talento humano de la cooperativa pablo muñoz vega debe mejorar en los procesos y procedimientos de cada uno de las obligaciones que tiene a su cargo para dar resultados de calidad?

**Tabla 32:** Mejoramiento de los procesos y procedimientos de la institución

|         |    | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|----|------------|------------|
| Válidos | SI | 13         | 100,0      |

Fuente: Investigación de mercado 05/2014

Elaborado por: Johanna Puetate

El 100% de la población nos dice que el desempeño de talento humano de la cooperativa si debe mejorar en los procesos y procedimientos de cada una de las obligaciones que tiene a su cargo para dar resultados de calidad.

### 3.8. VALIDACION DE LA IDEA A DEFENDER

La hipótesis es una suposición que se presenta a partir de una recolección de datos y de información, para de esta manera responder de una forma alternativa a un problema y así darle una posible solución.

La verificación de la hipótesis consiste en reunir información y diversos datos para así dar posibles resultados y de esta manera escoger la más probable, luego de realizar y de escoger la opción más acertada se procede a confirmar o rechazar la hipótesis.

#### Frecuencias observadas

**Tabla 33:** Frecuencias

|                                   | SI | NO | TOTAL |
|-----------------------------------|----|----|-------|
| Rediseño del manual de procesos   | 10 | 3  | 13    |
| Existencia del manual de procesos | 10 | 3  | 13    |
| Sistema de evaluación             | 0  | 13 | 13    |
| <b>TOTAL</b>                      | 20 | 19 | 39    |

Fuente: Encuesta Personal de la cooperativa Pablo

Elaborado por: Johanna Puetate

## ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

**Tabla 34:** Análisis de preguntas

| Preguntas   | Personal administrativo  | Personal directivo   | Conclusión  |
|---|--|--|---|
| <b>Conoce usted si existe un manual de procesos y procedimientos al interior de la institución</b>      | El personal administrativo dice que si conoce sobre la existencia de un manual de procesos con un 45% con respecto a la encuesta   | El personal directivo dice que si conoce acerca del manual de procesos dentro de la institución con un 76,9% con respecto a la encuesta. | Tanto el personal directivo como el administrativo conocen de la existencia de un manual de procesos pero ninguno sabe cuáles son las normas y reglas que los rigen, ni tampoco tiene conocimiento de este. |
| <b>Piensa que el manual de procesos y procedimientos debe ser reestructurado</b>                        | El personal administrativo dice que si debe estar reestructurado el manual de procesos en un 50% de acuerdo al personal encuestado | El personal directivo dice que si debe ser reestructurado con un 76,9 % de los encuestados   | En esta parte están de acuerdo las 2 partes ya que ellos no tienen conocimiento de lo que contienen un manual de procesos.  |
| <b>Conoce usted si la institución tiene un sistema de evaluación por procesos para sus funcionarios</b> | El personal conoce acerca del sistema de evaluación  | El total de la población si conoce acerca de un sistema de evaluación por procesos.  | Las 2 partes conocen acerca de este sistema implantado por la institución pero el inconveniente es que no lo realizan periódicamente sino lo hacen 1 vez al año.  |

Elaborado por: Johanna Puetate

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **4.1. CONCLUSIONES.**

- La Cooperativa al no tener un buen direccionamiento y un buen establecimiento de los procesos internos genera problemas como: duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, esto a su vez no permite que la institución crezca institucionalmente y también que no ofrezcan un buen servicio.
- La Institución al momento en que el departamento de talento humano no maneja manuales de procesos ocasiona a que los empleados tengan un deficiente desempeño laboral y su rendimiento sea bajo, este problema no permite que la cooperativa llegue a sus objetivos planteados.
- El cambio frecuente de director del departamento de recursos humanos no es conveniente, esto provoca que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos correspondientes.
- Si la institución elaborara manuales de procesos internos el personal que labora en la institución tendría un mejor desempeño laboral entre departamentos y entre toda la cooperativa, y así llegar al cumplimiento de sus objetivos y políticas establecidas.

## 4.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda tener un buen direccionamiento para que no genere problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, la causa es por el desconocimiento de los procesos administrativos, es decir que no se encuentran involucrados con el Manual de Procesos de la Institución.
- Además se recomienda gestionar el departamento de talento humano para que no sea ineficiente en la aplicación de los manuales de procesos y no ocasione que el rendimiento laboral del personal de la cooperativa sea bajo y no permite que la cooperativa cumpla satisfactoriamente sus objetivos.
- Se recomienda que no exista tanto el cambio frecuente de director del departamento no es conveniente, ya que provoca que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos que han sido establecidos por los directivos de la cooperativa.
- El éxito de una empresa consiste en el buen manejo de todo el personal que labora en la misma y de su desempeño profesional entre departamentos, ya que son quienes ejecutan las actividades para el crecimiento de la institución, siendo así que al no existir un adecuado seguimiento de funciones para cada departamento en el cumplimiento adecuado de los procesos internos, provoca que el personal administrativo no aplique en su totalidad lo establecido en el manual de procesos.

## CAPITULO V

### PROPUESTA

# DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PABLO MUÑOZ VEGA”

## 5.1. DATOS INFORMATIVOS

**Tabla 35:** Datos informativos del proyecto

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Beneficiario</b>         | Institución Cooperativa Pablo Muñoz Vega |
| <b>Fecha de ejecución</b>   | 30 de Agosto del 2015                    |
| <b>Área de intervención</b> | Departamento de recursos humanos         |
| <b>Tema</b>                 | Procesos                                 |
| <b>Monto</b>                | 5000                                     |
| <b>Tipo de institución</b>  | Pública                                  |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Johanna Puetate

## 5.2. ANTECEDENTES A LA PROPUESTA

La investigación permitió identificar que no existe un buen direccionamiento esto ha generado algunos problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, la causa es por el desconocimiento de los procesos administrativos, es decir que no se encuentran involucrados con el Manual de Procesos de la Institución.

Se ha determinado que si la gestión del departamento de talento humano es ineficiente en la aplicación de los manuales de procesos ocasiona que el rendimiento laboral del personal de la cooperativa sea bajo y no permite que la cooperativa cumpla satisfactoriamente sus objetivos.

La gestión del talento humano es importante para la institución, pues es la administración de todos sus procesos que reflejaran resultados exigidos y basados en calidad y desarrollo de todo el personal, por tanto el cambio

frecuente de director del departamento no es conveniente, ya que provoca que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos que han sido establecidos por los directivos de la cooperativa.

El éxito de una empresa consiste en el buen manejo de todo el personal que labora en la misma y de su desempeño profesional entre departamentos, ya que son quienes ejecutan las actividades para el crecimiento de la institución, siendo así que al no existir un adecuado seguimiento de funciones para cada departamento en el cumplimiento adecuado de los procesos internos, provoca que el personal administrativo no aplique en su totalidad lo establecido en el manual de procesos.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

En la institución al no tener un buen direccionamiento y un buen establecimiento de los procesos internos genera problemas como: duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, esto a su vez no permite que la institución crezca institucionalmente y también que no ofrezcan un buen servicio.

Al momento en que el departamento de talento humano no aplica correctamente los manuales de procesos ocasiona a que los empleados tengan un deficiente desempeño laboral y su rendimiento sea bajo, este problema no permite que la cooperativa llegue a sus objetivos planteados.

El cambio frecuente de director del departamento de recursos humanos no es conveniente, esto provoca que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos correspondientes.

Si la institución realizara un seguimiento de los manuales de procesos internos el personal que labora en la institución tendría un mejor desempeño laboral entre departamentos y entre toda la cooperativa, siendo así que llegara al cumplimiento de sus objetivos y políticas establecidas.

## **5.4. OBJETIVOS**

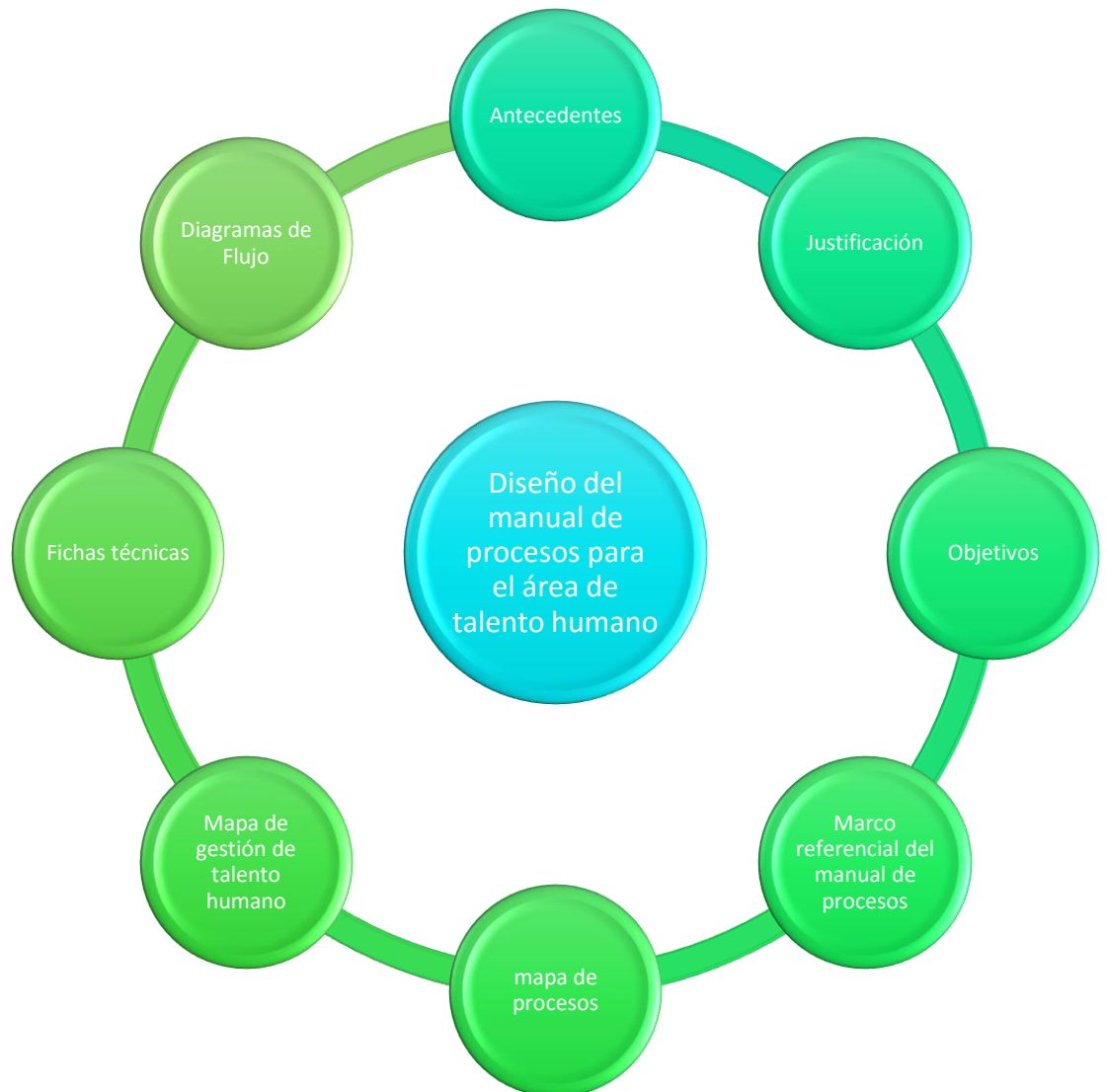
### **5.4.1. Objetivo General**

Diseñar el manual de procesos para el departamento de talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega

### **5.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el marco referencial del manual a través del estudio de la filosofía empresarial de la Cooperativa que permita el diseño del mapa de procesos.
- Definir códigos referenciales de ejecución que permitan establecer los procesos y fichar técnicamente las actividades
- Establecer el diagrama de actividades de manera sistemática a través del uso del diagrama de flujo
- Estudio financiero de las acciones incrementales por aplicación del manual a través de un flujo de efectivo que permita el establecimiento del TIR y el VAN

## 5.5. MODELO OPERATIVO



## 5.6. MARCO REFERENCIAL AL DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS

Se estudia la misión esta menciona que “contribuye al desarrollo socio-económico ofreciendo con ética y transparencia, productos financieros y servicios de calidad, a nuestros socios y clientes, acorde a la exigencia del mercado”. En tal virtud es importante resaltar que los términos de productos financieros y servicios de calidad aportan y exigen a esta propuesta.

La visión nos menciona que “al ser una institución financiera que con eficiencia, eficacia y responsabilidad social, impulsa el desarrollo socio-económico de socios y clientes, con personal especializado y comprometido con los principios cooperativos”. Cabe destacar que los términos impulsa al desarrollo socio – económico ayudan a la presente propuesta.

#### De los valores y principios Institucionales

**Solidaridad:** Para el fortalecimiento del movimiento cooperativo del país, y para contribuir al desarrollo socio - económico de nuestros socios y clientes, Este valor se ejecuta a través de:

- ✓ La satisfacción de necesidades de los socios y clientes de forma oportuna mediante el trabajo en equipo.
- ✓ La colaboración desinteresada con los demás en el momento indicado. Brindar servicios y productos para mejorar la calidad de vida de nuestros socios y clientes.
- ✓ Apoyar con la actividad institucional a la comunidad.

**Honestidad:** En el desarrollo de las operaciones, garantizando el respeto a los derechos, beneficios de socios y clientes institucionales, Este valor se ejecuta por:

- ✓ La aplicación y cumplimiento de las disposiciones, normas, políticas internas y externas.
- ✓ Salvaguardar los recursos encomendados a los trabajadores para el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Siendo recíprocos a la confianza que nos brindan los socios entregando información completa de los servicios y aplicando correctamente los procedimientos establecidos.

**Transparencia:** En la gestión y acciones administrativas y financieras para reafirmar la confianza de socios y clientes, Este valor se practica cuando:

- ✓ Somos éticos en la ejecución y desempeño de nuestras funciones y responsabilidades.

- ✓ Ejecutamos nuestro trabajo con responsabilidad, claridad, veracidad y ética.
- ✓ Cumplimos con la normativa interna y externa

Lealtad: A las necesidades de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivo, Este valor se pone en práctica cuando:

- ✓ Mantenemos confidencialidad de la información que manejamos diariamente.
- ✓ Con la participación activa de trabajo en equipo en tiempos difíciles.
- ✓ Trabajamos de manera comprometida con los objetivos institucionales.
- ✓ Retribuimos a la institución con trabajo justo y comprometido.

Eficiencia: En cada una de las actividades que involucra a la Cooperativa para lograr la satisfacción de nuestros socios y clientes, Este valor se cumple así:

- ✓ Con el compromiso de mejorar continuamente.
- ✓ Alcanzar metas optimizando recursos de la Cooperativa.
- ✓ Con el logro de metas y soluciones oportunas.

Se toma en cuenta el valor de transparencia ya que esta es la que más se acoge en la presente propuesta con la ayuda de la gestión, acciones administrativas y financieras reafirman la confianza de socios y clientes, además son éticos en la ejecución y desempeño de las funciones y responsabilidades.

Ejecutan el trabajo con responsabilidad, claridad, veracidad y ética y cumplen con la normativa interna y externa.

- ✓ Ética y responsabilidad en el trabajo diario.
- ✓ Administración óptima de los Recursos.
- ✓ Compromiso con los objetivos institucionales.
- ✓ Apoyo al desarrollo socioeconómico de socios y clientes.
- ✓ Prestar servicios de calidad en forma oportuna.
- ✓ Fomentar un clima organizacional que impulse el desarrollo del talento humano.

El principio de fomentar un clima organizacional que impulse el desarrollo del talento humano ayuda a que se pueda prestar servicios de calidad en forma oportuna a los clientes y así cumpla con los objetivos y metas propuestas por la institución.

De los objetivos estratégicos.

Estudiado los objetivos estratégicos la presente propuesta toma como referencia

- ✓ Objetivos con perspectiva financiera  
Consolidar la solvencia y solidez financiera como empresa cooperativa en su zona de influencia a través de indicadores financieros iguales o mejores al grupo de empresas cooperativas del segmento.
- ✓ Objetivos con perspectiva de cliente  
Mantener un nivel de satisfacción en todas las oficinas no menor al 86% en los servicios que brinda la entidad de conformidad a la demanda de mercado y los segmentos que atiende.
- ✓ Objetivos con perspectiva de desarrollo interno  
Fortalecer los procesos internos operativos con sistemas, tecnologías innovadoras enmarcados en una adecuada administración de riesgo.
- ✓ Objetivos con perspectiva de crecimiento y aprendizaje  
Contar con un equipo especializado, comprometido en la gestión y administración financiera.

Uno de los objetivos que tiene mayor precisión en la presente investigación es el Objetivo con perspectiva de desarrollo interno ya que esta ayuda a fortalecer los procesos internos operativos con sistemas, tecnologías innovadoras enmarcadas en una adecuada administración y el cumplimiento de objetivos empresariales.

De las estrategias

- ✓ Estrategias según objetivos con perspectiva financiera
  - Generar un sistema de seguimiento del presupuesto y plan operativo.

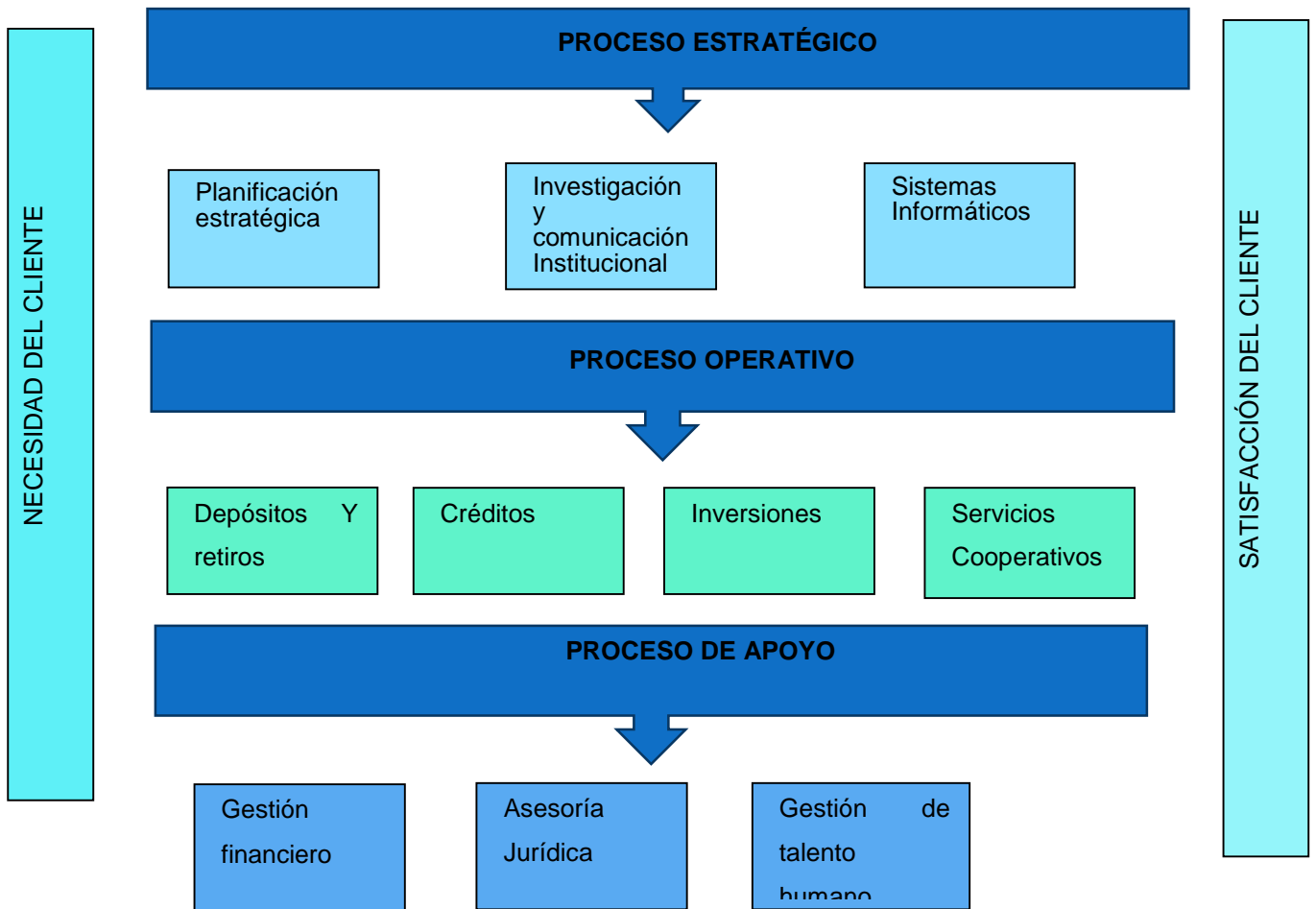
- Diseñar y ejecutar un plan de Promoción y Publicidad direccionado a cada oficina de acuerdo a las necesidades del mercado
- Revisar y adecuar los productos de ahorro y crédito, de conformidad a requerimientos y segmentos de mercado.
- Generar o fortalecer alianzas estratégicas con otros organismos.
- Reestructurar las tecnologías de crédito y microcrédito.
- Implementar campaña de promoción y publicidad orientada a la recuperación de socios inactivos aprovechando la imagen institucional.
- Mantener en aplicación el plan de fortalecimiento patrimonial.
- Estrategias según objetivos con perspectiva del cliente
- Diseñar y ejecutar un plan de Promoción y Publicidad direccionado a cada oficina de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Revisar y adecuar los productos de ahorro y crédito, de conformidad a requerimientos y segmentos de mercado.
- Implementar un producto orientado al segmento infanto-juvenil.
- Estandarizar los requisitos para entrega de productos y servicios iguales en todas las oficinas operativas.
- Mejorar espacios físicos en las diferentes oficinas de acuerdo a las necesidades.
- Desarrollar e implementar seguimiento y monitoreo de demandas de nuestros socios y clientes.
- Estrategias según objetivos con perspectiva de desarrollo interno
- Mejorar espacios y tiempos de comunicación interna.
- Fortalecer el sistema de control interno.
- Mejorar continuamente los procesos disminuyendo la exposición al riesgo.
- Complementar la funcionalidad del software para la administración de riesgos.
- Implementar y ejecutar plan del Departamento de Sistemas.
- Estrategias según objetivos con perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
- Desarrollar e implementar un plan de capacitación en función de los requerimientos específicos por área y trabajadores.

- Aplicar plan de incentivos en función del cumplimiento de metas por procesos.

Una de las mejores estrategias para la implementación de la presente tesis es la estrategia según objetivos con perspectiva de desarrollo interno, esta nos ayuda a mejorar la comunicación interna y fortalece el sistema de control interno y por ende mejora continuamente los procesos internos.

Del mapa general de procesos.

**Gráfico 1:** Mapa general de procesos

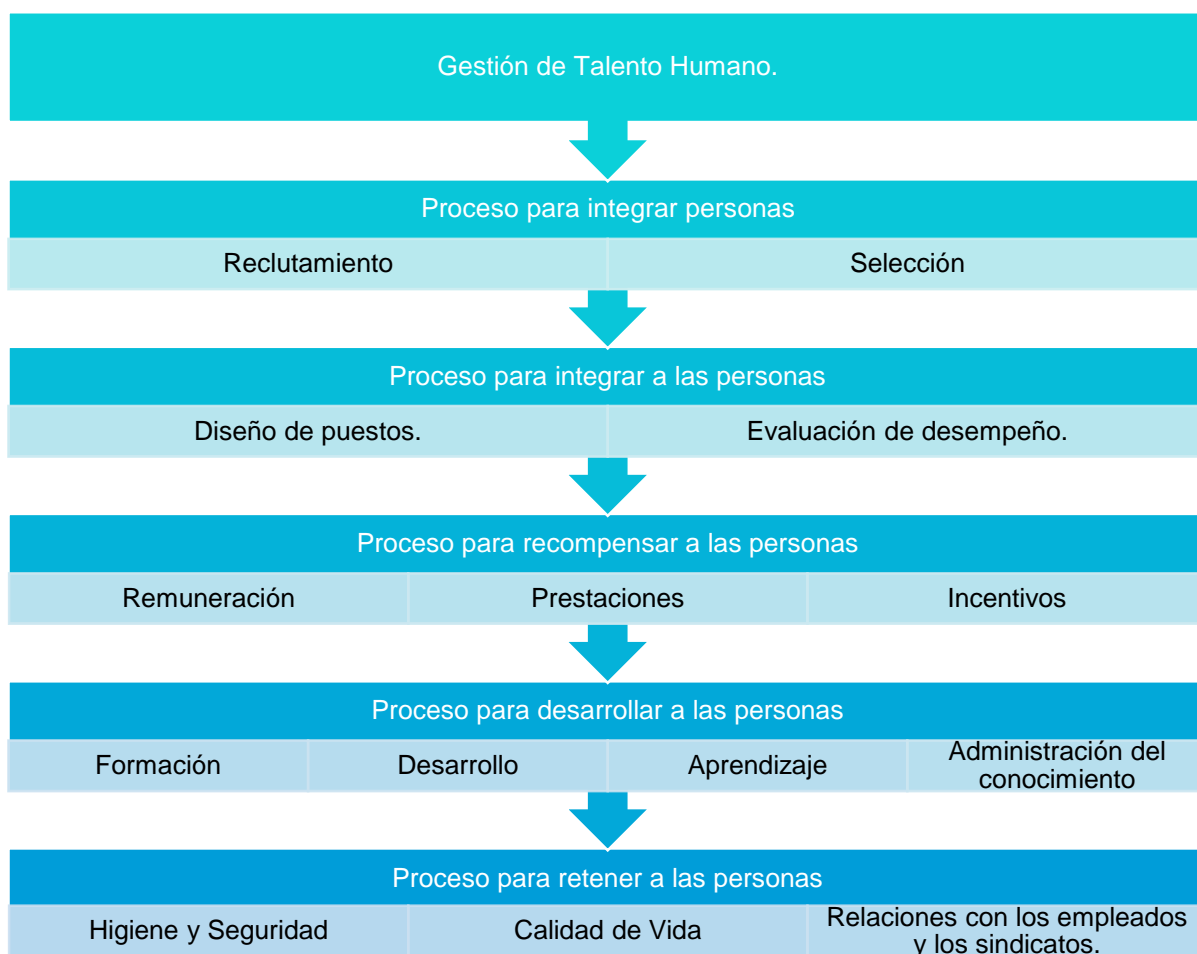


**Fuente:** Chiavenato

**Elaborado por:** Johanna Puetate

En la siguiente figura se detalla la gestión de talento humano del proceso de apoyo y la parte estratégica detallando el macroproceso y los procesos que abarca cada uno, especificando que se va a trabajar solo en la parte operativa esto abarca lo que es reclutamiento, selección, diseño de cargos, contratación y evaluación de cargos.

**Gráfico 2:** Mapa de procesos de gestión de talento humano



**Fuente:** Chiavenato

**Elaborado por:** Johanna Puetate

### Seis procesos de la administración de recursos humanos

- 1) Procesos para integrar personas Incluye a nuevas personas en la empresa, mediante el reclutamiento y selección.
- 2) Procesos para organizar a las personas Diseñan actividades que las personas realizaran, para orientar su desempeño.
- 3) Proceso para recompensar a las personas Incentivan a las personas satisfaciendo necesidades individuales más elevadas.
- 4) Procesos para desarrollar a las personas Ayuda a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- 5) Proceso para retener a las personas Crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

- 6) Procesos para auditar a las personas Controlar las actividades de las personas, verificando los resultados. Chiavenato I. (2000).

### 5.6.1. Definición de códigos

Se ha determinado que en la presente propuesta se va a tomar la parte del proceso de apoyo la sección de selección y reclutamiento del personal.

Se va a utilizar códigos que nos permiten identificar mejor al momento de realizar las fichas de procesos, a continuación detallaremos la siguiente codificación:

**Tabla 36:** Codificación

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>P.A:</b>      | Proceso de apoyo                                   |
| <b>03:</b>       | Proceso al cual hace referencia que es el de apoyo |
| <b>GTH:</b>      | Gestión de talento humano                          |
| <b>03.03:</b>    | Se desglosa de la parte del proceso de apoyo.      |
| <b>03.03.01:</b> | Subproceso de la gestión de talento humano.        |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Johanna Puetate

**Tabla 37:** Lista de codificación de procesos

| <b>CÓDIGO</b>      | <b>DESCRIPCIÓN</b>        |
|--------------------|---------------------------|
| <b>03</b>          | Proceso de apoyo          |
| <b>03.03</b>       | Gestión de talento humano |
| <b>03.03.01</b>    | Admisión de personas      |
| <b>03.03.01.01</b> | Reclutamiento             |
| <b>03.03.01.02</b> | Selección                 |
| <b>03.03.02</b>    | Evaluación de personas    |
| <b>03.03.02.01</b> | Diseño de puestos         |
| <b>03.03.02.02</b> | Evaluación del desempeño  |
| <b>03.03.03</b>    | Recompensar personas      |
| <b>03.03.03.01</b> | Remuneración              |
| <b>03.03.03.02</b> | Prestaciones              |
| <b>03.03.03.03</b> | Incentivos                |

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>03.03.04</b>    | Formación de personas                          |
| <b>03.03.04.01</b> | Formación                                      |
| <b>03.03.04.02</b> | Desarrollo                                     |
| <b>03.03.04.03</b> | Aprendizaje                                    |
| <b>03.03.04.04</b> | Administración del pensamiento                 |
| <b>03.03.05</b>    | Retener personas                               |
| <b>03.03.05.01</b> | Higiene y seguridad                            |
| <b>03.03.05.02</b> | Calidad de vida                                |
| <b>03.03.05.03</b> | Relaciones con los empleados y los sindicatos. |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Johanna Puetate

### 5.6.2. Fichas técnicas

Se ha definido las siguientes fichas de acuerdo al siguiente contexto:

**Gráfico 3:** Ficha de reclutamiento

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO<br/><b>"PABLO MUÑOZ VEGA"</b></p> |  | <p><b>Cod. 12/cpmv/dth/01</b></p> <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA</b></p> |
| <b>FICHA DE TÉCNICA</b>  |  |  |
| 001 PROCESO: RECLUTAMIENTO   | 002 PROPIETARIO: DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS  |  |
| 003 OBJETIVO:  | CODIGO: 004  |  |
| El objetivo principal del reclutamiento consiste en atraer personas para desempeñar un determinado cargo   |  |  |
| 005 ENTRADAS: Presupuestos, planes operativos anteriores   |  |  |
| 006 PROVEDORES: Departamento de recursos humanos   |  |  |
| 007 ENTRADAS: personas para el cargo   |  |  |
| 008 SALIDAS: personas reclutadas aptas para el cargo   |  |  |
| 009 INSPECCIONES: ninguna  |  |  |
| 010 VARIABLES DE CONTROL: Estricto seguimiento para el proceso de reclutamiento  | 011 INDICADORES: Recursos<br>Tiempo<br>Personal que interviene<br>Cumplimiento de especificaciones |  |

Fuente: Elaboración propia

003 marque aquí el objetivo como un fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado y haciendo énfasis en el proceso de reclutamiento.

005 en la entrada redactará los documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.

008 en las salidas redactará los documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.

010 En las variables de control detallará los mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (Timón del proceso).

011 En los indicadores detallará las magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).

**Gráfico 4:** Selección de personal

|   |  |   |
|---|--|---|
|                  |  | <p>Cod. 12/cpmv/dth/02<br/> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA</b></p> |
| <b>FICHA DE REVISIÓN</b>  |  |   |
| 001 PROCESO: SELECCIÓN  |  | 002PROPIETARIO: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  |
| 003 OBJETIVO:   |  | CODIGO: 004   |
| Elegir y clasificar a los candidatos más apropiados para los puestos de trabajo de la Cooperativa.  |  |   |
| 005 ENTRADAS: Presupuestos, planes operativos anteriores  |  |   |
| 006 PROVEDORES: Departamento de recursos humanos  |  |   |
| 007 ENTRADAS: candidatos para elección y clasificación  |  |   |
| 008 SALIDAS: personas ya seleccionadas  |  |   |
| 009 INSPECCIONES: ninguna   |  |   |
| 010 VARIABLES DE CONTROL: Observar detalladamente cual es el proceso de selección de la Institución |  | 011 INDICADORES: Ingreso de personas a ser entrevistadas.                               |

Fuente: Elaboración propia

003 marque aquí el objetivo como un fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado y haciendo énfasis en el proceso de selección del personal de la institución.

005 en la entrada redactará los documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.

006 Proveedor: marque aquí el departamento encargado de proveer la información necesaria.

008 en las salidas redactará los documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.

009 Inspección: se coloca como una función principal que va a permitir identificar qué es lo que se está haciendo en función del objetivo.

010 En las variables de control detallará los mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (Timón del proceso).

011 En los indicadores detallará las magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).

**Gráfico 5:** Diseño de cargos

|   |   |
|---|---|
|  <p>Cod. 12/cpmv/dth/03<br/><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA</b></p> <p><b>FICHA TÉCNICA</b></p>  |   |
| 001 PROCESO: DISEÑO DE CARGOS   | 002 PROPIETARIO: DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.                            |
| 003 OBJETIVO:   | CODIGO: 004   |
| El diseño de cargos requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación) |   |
| 005 ENTRADAS: Presupuestos, planes operativos anteriores  |   |
| 006 PROVEDORES: Departamento de recursos humanos  |   |
| 007 SALIDAS: clientes   |   |
| 008 CLIENTES: clientes  |   |
| 009 INSPECCIONES: ninguna   |   |
| 010 VARIABLES DE CONTROL: Regirse estrictamente al diseño de cargos al que se va asignar a cada persona que ingrese a la institución.   | 011 INDICADORES: Diseño de cargos a las personas que ocupen las vacantes. |

Fuente: Elaboración propia

003 marque aquí el objetivo como un fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado y haciendo énfasis en el proceso de diseño de cargos.

005 en la entrada redactará los documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.

006 Proveedor: marque aquí el departamento encargado de proveer la información necesaria.

008 en las salidas redactará los documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.

009 Inspección: se coloca como una función principal que va a permitir identificar qué es lo que se está haciendo en función del objetivo.

010 En las variables de control detallará los mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (Timón del proceso).

011 En los indicadores detallará las magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).

**Gráfico 6:** Capacitaciones

|  |   |
|--|---|
|  <p>Cod. 12/cpmv/dth/04<br/> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>         CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA</b></p> <p><b>FICHA TÉCNICA</b></p> |   |
| 001 PROCESO: CAPACITACIONES  | 002 PROPIETARIO: DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.  |
| 003 OBJETIVO:  | CODIGO: 004   |
| El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.                                      |   |
| 005 ENTRADAS: Presupuestos, planes operativos anteriores   |   |
| 006 PROVEDORES: Departamento de recursos humanos   |   |
| 007 SALIDAS: clientes  |   |
| 008 CLIENTES: clientes   |   |
| 009 INSPECCIONES: ninguna  |   |
| 010 VARIABLES DE CONTROL: Asesorar a los vacantes en el proceso de capacitación para sus respectivos cargos  | 011 INDICADORES: Técnico en el proceso de capacitación.<br>Recursos para dicho proceso. |

Fuente: Elaboración propia

003 marque aquí el objetivo como un fin último del proceso, es decir, por qué existe ese proceso. Deberá estar relacionado y haciendo énfasis en el proceso de capacitaciones.

005 en la entrada redactará los documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el proceso para su correcto desarrollo.

006 Proveedor: marque aquí el departamento encargado de proveer la información necesaria.

008 en las salidas redactará los documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el propio proceso.

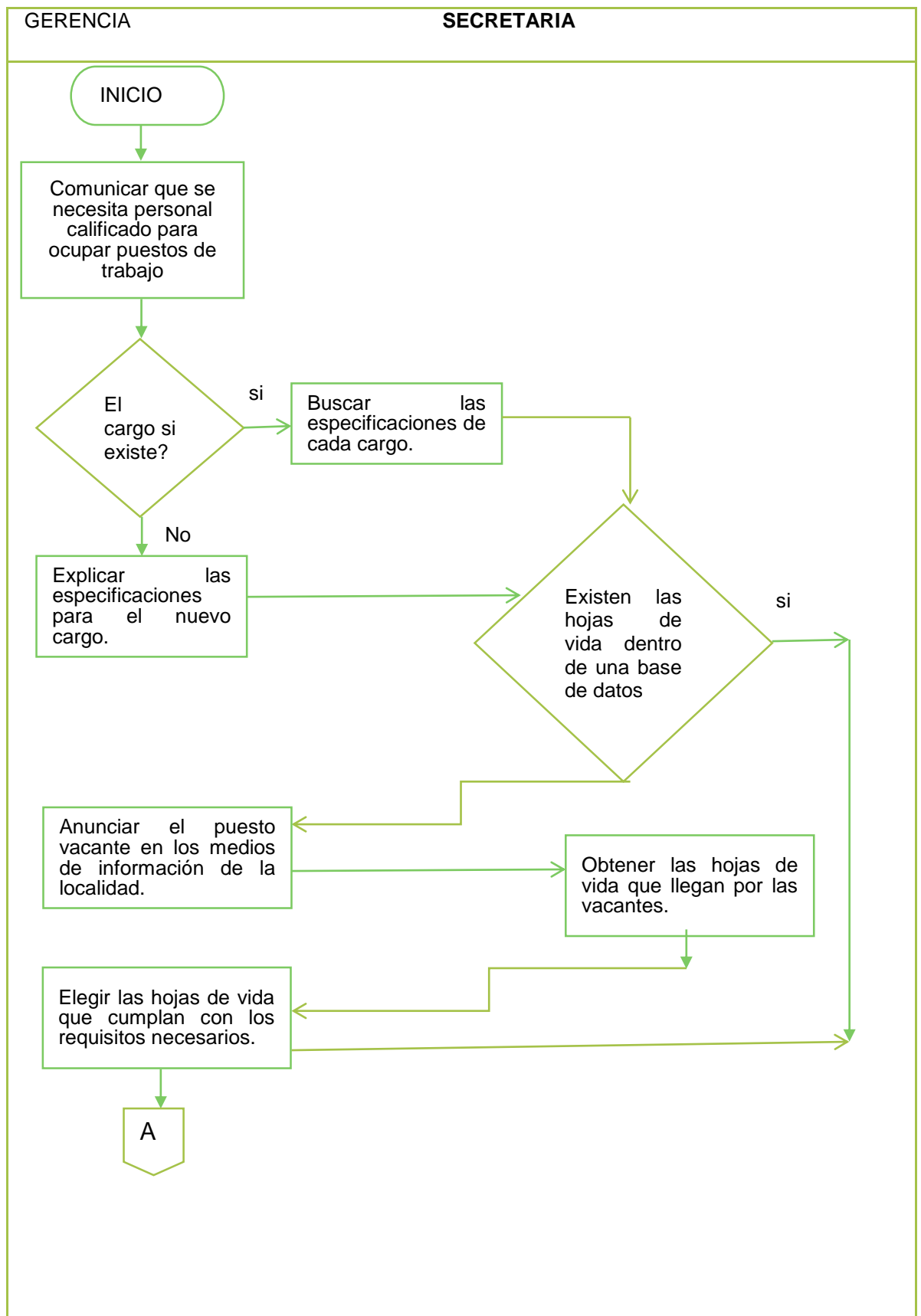
009 Inspección: se coloca como una función principal que va a permitir identificar qué es lo que se está haciendo en función del objetivo.

010 En las variables de control detallará los mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (Timón del proceso).

011 En los indicadores detallará las magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).

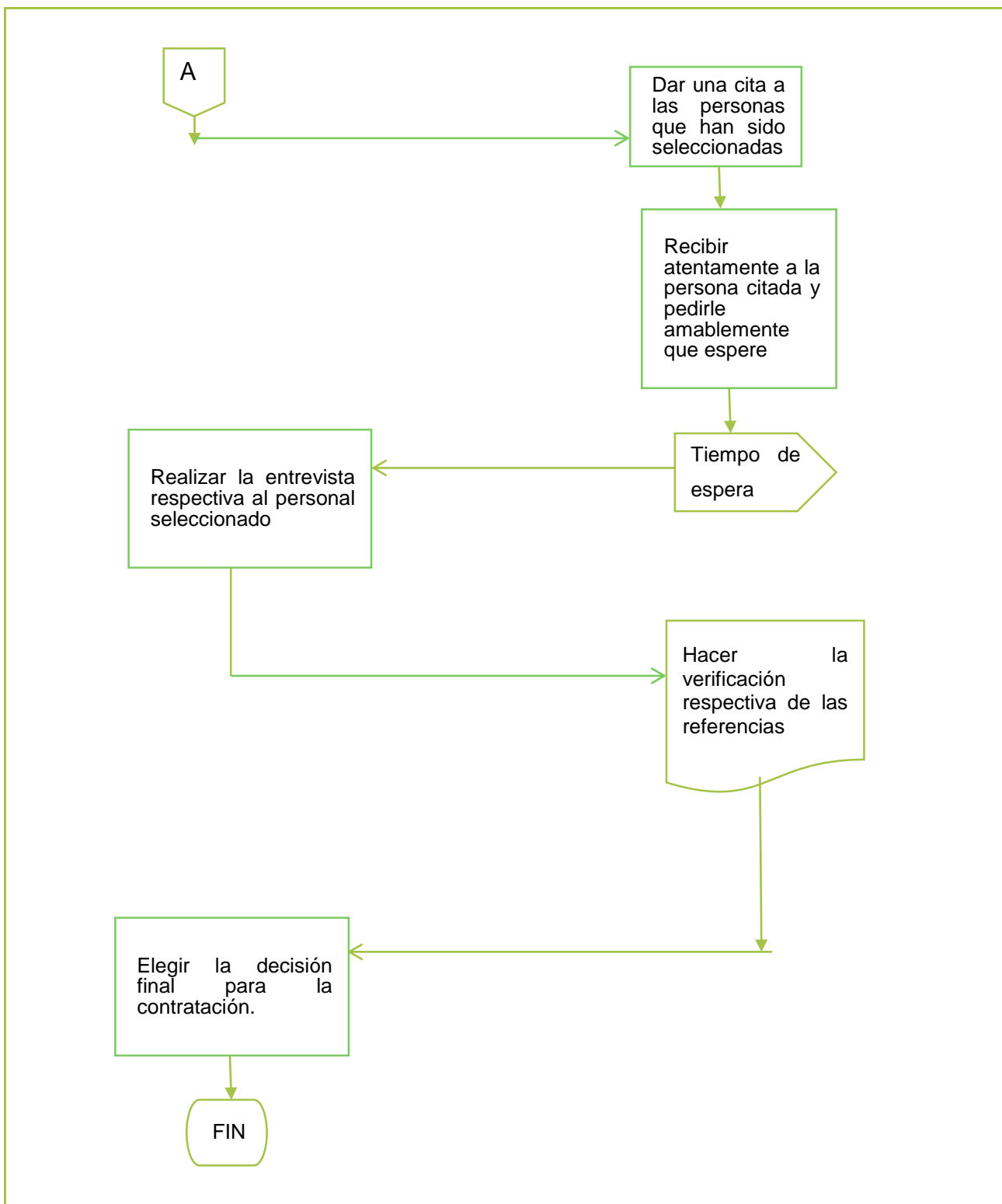
## **5.7. DIAGRAMA DE FLUJO**

**Gráfico 7:**Diagrama de flujo procedimiento de selección de personal



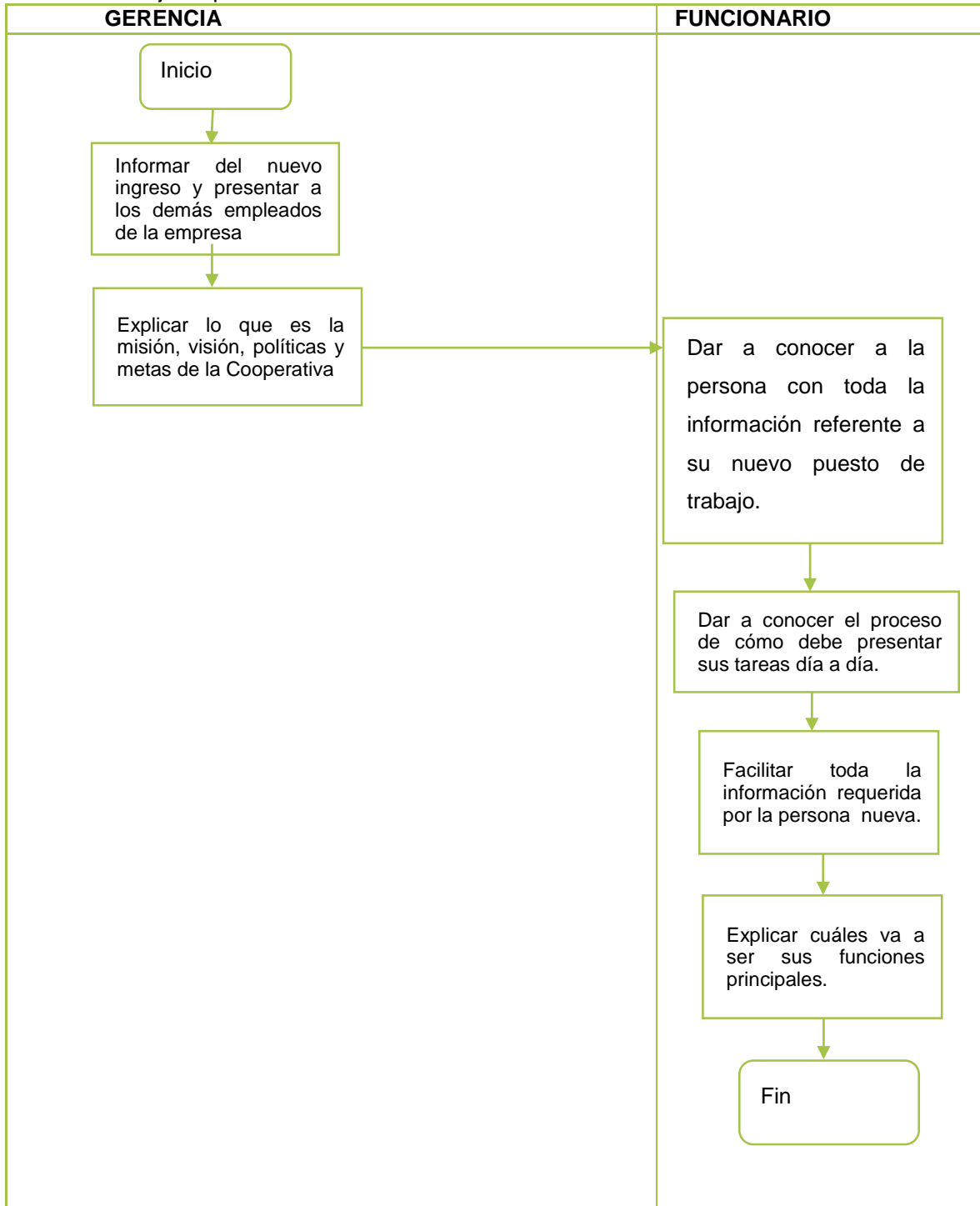
Fuente: Investigación  
Elaborado por: Johanna Puetate

**Gráfico 8:** Selección del personal



Fuente: Investigación  
Elaborado por: Johanna Puetate

**Gráfico 9:** Flujo de procesos de entrenamiento



Fuente: Investigación  
 Elaborado por: Johanna Puetate

## **Presupuesto para el manual de procesos del área de talento humano de la Cooperativa.**

Tabla 38: presupuesto

| <b>Índices</b>              | <b>Valor</b> |
|-----------------------------|--------------|
| <b>Consultor</b>            | 2000         |
| <b>Capacitaciones</b>       | 1000         |
| <b>Borrador del manual</b>  | 800          |
| <b>Impresión del manual</b> | 1200         |

Elaborado por: la autora

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Benjamín, F. (2008). *Organización de Empresas. Análisis diseño y estructura.*

Chiavenato, L. (2009). *Talento Humano.*

Dessler, G. (2007). *Administración de Personal.*

Rodríguez, J. (2008). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.*

Rodríguez, J. (2009). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos.*

Reyes, A. (2008). *Administración de personal.*

Doctorales, A. (2007). *Administración de talento Humano.*

Escobar, J. (2007). *Gestión de Procesos.*

Pinzón, A. (2007). *Gestión de Talento Humano.*

Mesías, M. (2010). *Talento Humano.*

Hernández, P. (2008). *Administración de Talento Humano.*

León, C. (2007). *Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos.*

Grau, P. (2007). *Manual de Normas y Procedimientos.*

Gómez, J. (2008) *Talento Humano.*

Hernández, M. (2008). *Gestión Talento Humano.*

Frédéric, H. (2008). *Talento Humano.*

López, F. (2009). *Talento Humano.*

Thomas J. Peters y Robert H Waterman Jr. (1982). *In search of excellence*

## LINKOGRAFÍA

Melva Lucía Vergara. (2007). Diseño del manual de procesos y procedimientos del área recursos humanos . recuperado en el 2015, de Universidad de la Salle Bogotá Sitio web:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4319/T11.07%20V586d.pdf?sequence=1>

Ibarra Flores. (2014). Manual de procesos para la gestión de talento humano. recuperado en el 2015, de Universidad Técnica del Norte Sitio web: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3149>

Universidad Nacional de Colombia. (2014). Manuales de procesos. recuperado en el 2015, de Universidad de Bogotá Sitio web: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

Idalberto Chiavenato. (2009). Gestión de procesos. recuperado el 2015, de Idalberto Sitio web: [http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th?next\\_slideshow=2](http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th?next_slideshow=2)

Jesús Gustavo Chauca Chicaiza. (2014). <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>. recuperado el 2015, de Universidad Técnica de Ambato Sitio web: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>

Jaime BeltránSaemz. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Recuperado en el 2015, de Instituto Andaluz de tecnología Sitio web: <http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>

# ANEXOS



## MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA

1. ¿Cómo evalúa usted la calidad de los servicios brindados por los empleados de la cooperativa pablo muñoz?  
Muy buena  
Buena  
Regular  
Malo
2. Piensa usted que: ¿la capacitación del personal en el desarrollo de la eficiencia y la eficacia de los procesos de cada una de las áreas conlleva a mejorar la calidad de los servicios?  
Si  
No
3. Ha tenido usted algún problema con los procesos en los diferentes trámites que realiza en la institución  
  
Si  
No
4. ¿Usted cree que los funcionarios de la institución están preparados para los diferentes procesos que se desarrollan en la institución?  
  
Si  
No
5. ¿Piensa usted que en la cooperativa pablo muñoz vega se debe mejorar el desempeño del personal que está al frente de los diferentes departamentos para que exista mejores resultados en las actividades que debe desarrollar?  
  
Si  
No
6. ¿Usted conoce si los funcionarios que están en las diferentes áreas de la cooperativa pablo muñoz vega tienen el perfil profesional para desempeñar estas funciones?  
  
Si  
No

**MODELO DE ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA**

1. ¿Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos en el área que desempeña?  
SI  
NO
2. En su puesto de trabajo desempeña actividades relacionadas con su profesión  
SI  
NO
3. ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución?  
Muy satisfactorio  
Medianamente satisfactorio  
Satisfactorio  
Poco satisfactorio
4. En el transcurso del año ¿cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionado con el manual de procesos y procedimientos?  
De 1 a 3  
De 4 a 6  
Mas de 6  
Ninguna
5. Cree usted que la gestión del departamento de recursos humanos en el seguimiento de los procesos es:  
Poco competente  
Nada competente  
Competente
6. Usted como funcionario de la institución conoce si se ha realizado una reestructuración del manual de procesos y procedimientos en la institución.  
Si  
No
7. En la institución se ha socializado el manual de procesos y procedimientos para su correcta aplicación en las diferentes áreas.  
Si  
No .
8. ¿Piensa usted que las funciones que desempeña están acordes al lugar de trabajo en donde se encuentra?  
Si  
No
9. ¿Cuándo usted ingreso a la institución fue capacitado para desempeñar el cargo en el cual usted se encuentra?  
Si  
No
10. Usted como funcionario de la cooperativa ha sido evaluado en el desempeño de las funciones que realiza en su cargo. ¿en qué porcentaje?  
Si  
No



## **ENCUESTA PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PABLO MUÑOZ VEGA**

1. ¿Conoce si existe un manual de procesos y procedimientos al interior de la institución?  
Si  
No
2. ¿El manual de procesos y procedimientos debe ser reestructurado?  
Si  
No
3. Se toma en cuenta la opinión del personal tanto administrativo como operativo de la institución para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos  
El 25  
El 50
4. ¿existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano para dar a conocer cuáles son sus procesos y procedimientos de las actividades en su lugar de trabajo?  
Si  
No
5. ¿Conoce usted de algún sistema en la cooperativa de ahorro y crédito pablo muñoz vega que permita dar a conocer a cada uno de los funcionarios de la institución los procesos y procedimiento de las actividades de su lugar de trabajo?  
Si  
No
6. La cooperativa pablo muñoz tiene sistemas de evaluación para el cumplimiento del manual de procesos y procedimientos para los funcionarios en la institución  
Si  
No
7. ¿Piensa que en su institución hace falta la reestructuración del manual de procesos y procedimientos para el mejor desempeño de sus funcionarios y obtener mejores resultados?  
De acuerdo  
Poco de acuerdo  
Nada de acuerdo
8. ¿Conoce usted si la institución tiene un sistema de evaluación por procesos para sus funcionarios?  
Si  
No
9. Piensa usted que el talento humano de la institución desempeña actividades competentes a su cargo  
Si  
No

10. Conoce usted si el talento humano de la cooperativa pablo muñoz vega ha sido capacitado para que pueda desempeñar sus actividades con efectividad y eficiencia en el lugar de su trabajo.
- Si
  - No
11. Qué porcentaje de cumplimiento con eficiencia y eficacia le daría al talento humano de la cooperativa pablo muñoz vega en el desempeño de las actividades que realiza.
- El 50%
  - El 100%
12. ¿Piensa usted que el desempeño del talento humano de la cooperativa pablo muñoz vega debe mejorar en los procesos y procedimientos de cada uno de las obligaciones que tiene a su cargo para dar resultados de calidad?
- Si
  - No

## 5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 5.8.1. Estado de resultados

Este estado de situación, permitirá medir el desempeño el área de talento humano y la satisfacción de los clientes, en este caso es para cada trimestre.

**Tabla 38:** Estado de Resultados

| Detalle                      | I trimestre | II trimestre | III trimestre | IV trimestre |
|------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Ventas                       | 15000       | 18000        | 23400         | 30420        |
| -Costo de Ventas             | 1050        | 1260         | 1512          | 1814,4       |
| Utilidad Bruta en Ventas     | 13950       | 16740        | 21888         | 28605,6      |
| -Gastos Operacionales        | 650         | 715          | 786,5         | 865,15       |
| Gastos Administrativos       | 300         | 300          | 300           | 300          |
| Utilidad Operacional         | 13600       | 16325        | 21401,5       | 28040,45     |
| - 15% Particip. Trabajadores | 2040        | 2448,75      | 3210,225      | 4206,0675    |
| Utilidad Antes de Impuestos  | 11560       | 13876,25     | 18191,275     | 23834,383    |
| 23% Impuesto a la Renta      | 2658,8      | 3191,5375    | 4183,9933     | 5481,908     |
| Utilidad Neta                | 8901,2      | 10684,71     | 14007,28      | 18352,47     |

Fuente: **Investigación**

Elaborado por: **Johanna Puetate**

### 5.8.2. Flujos de Efectivo

El flujo de efectivo, servirá para analizar la viabilidad y la vida útil del proyecto, es decir, el periodo en el cual, la inversión generará beneficios por encima de los costos que se han realizado, con este flujo se pretende analizar los diferentes indicadores financieros que servirán para la toma de decisiones, entre los cuales tenemos el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, además se calculara, el costo beneficio y el periodo de recuperación, con una tasa de interés del 14%.

**Tabla 39:** Flujo de caja

|                 | I trimestre | II trimestre | III trimestre | IV trimestre |
|-----------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>INGRESOS</b> |             |              |               |              |
| Ventas          | 15000       | 18000        | 23400         | 30420        |
| Préstamo        | 0           | 0            | 0             | 0            |
| Total ingresos  | 15000       | 18000        | 23400         | 30420        |

|                      |              |              |              |              |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Egresos              |              |              |              |              |
| Administrativos      | 300          | 300          | 300          | 300          |
| Ahorros              | 4000         | 4.400,00     | 4.840,00     | 5.324,00     |
| Retiros              | 2000         | 2200         | 2420         | 2662         |
| Pago de préstamo     | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b> | <b>2300</b>  | <b>2500</b>  | <b>2720</b>  | <b>2962</b>  |
| <b>FLUJO</b>         | <b>12700</b> | <b>15500</b> | <b>20680</b> | <b>27458</b> |

Fuente: **Investigación**

**Elaborado por:** Johanna Puetate

### Valor Actual Neto

El valor actual neto, es un indicador de evaluación que permite medir la inversión realizada para la ejecución del proyecto y se define como la diferencia entre el valor actualizado de los costos y de los ingresos generados por la inversión, según la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_o$$

**Donde:**

**Vt**= flujos de caja en cada periodo.

**I<sub>o</sub>**= valor del desembolso inicial de la inversión.

**N**= número de períodos considerado.

**K**= tipo de interés

**Tabla 40:** Valor Actual Neto

| Detalle | I        | II       | III      | IV       |
|---------|----------|----------|----------|----------|
|         | bimestre | bimestre | bimestre | bimestre |
| Flujo   | 12700    | 15500    | 20680    | 27458    |
| Van     |          | 2200     |          |          |

### Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno, es un indicador que mide la valoración de la inversión realizada para la ejecución del proyecto, además de los gastos generados, esta tasa será comparada con la tasa mínima del mercado financiero, su cálculo se realizará a través de la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{\Sigma R_t}{(1+i)^t} = 0$$

**Donde:**

Rt= significa la sumatoria del flujo neto de efectivo.

T= tiempo del flujo de caja

I= tasa de descuento.

**Tabla 41:** Tasa Interna de Retorno

| Detalle | I        | II       | III      | IV       |
|---------|----------|----------|----------|----------|
|         | bimestre | bimestre | bimestre | bimestre |
| Flujo   | 12700    | 15500    | 20680    | 27458    |
| Tir     | 20%      |          |          |          |

**Incidencia del manual de procesos y el desempeño de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega”.**  
(Entregado 03/08/2015 – Revisado)

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC - ECUADOR)**



**Johanna Lizeth Puetate  
Guiz**

Ingeniero de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi para la obtención del título Ingeniero de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

e-mail: [capricornio\\_20pg@hotmail.com](mailto:capricornio_20pg@hotmail.com)

**Resumen**

Capítulo I, se enfoca a una breve descripción de los aspectos generales de la organización como: la reseña historia, misión, visión, valores. También se realizará un diagnóstico del área de Talento Humano.

Capítulo II, comprende todos los fundamentos teóricos, lo cual va a permitir al lector tener un conocimiento general de la misma. En la cual se desarrollan conceptos puntuales como son el del área de talento humano, su importancia, objetivos entre otros y realizando un análisis de la parte filosófica, legal y científica.

Capítulo III, se analizará la metodología a utilizarse en la investigación de campo, lo cual permitirá llevar a cabo la aplicación de las encuestas tanto al personal como a los clientes de la Cooperativa.

Capítulo IV, se realiza la aplicación del área de talento humano, los procesos de los manuales de procesos cuyo objetivo es determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables, emitiendo así el Informe final del análisis que se realizó, con las conclusiones y recomendaciones debidamente respaldadas.

Los resultados obtenidos, permiten presentar una propuesta para la mejoración del Talento humano por medio del manual de procesos

### *Palabras clave*

*Manual, Definición de proceso, Definición de procedimientos, Talento Humano, Gestión del talento humano*

### *Keywords*

*Manual, Process Definition, Defining procedures, Human talent, Human Resource Management*

### *Abstract*

Chapter I focuses on a brief description of the general aspects of the organization as: historical overview, mission, vision, and values. A diagnosis of the Human Talent area is also made.

Chapter II comprises all the theoretical basis that enable the reader to have a general knowledge of the subject. Specific concepts such as the area of the human talent, its importance, and objectives among others are developed and carrying out an analysis of philosophical, legal and scientific part.

In Chapter III it is analyzed the methodology to be used in field research, which will allow to carry out the application of surveys to both, staff and customers of the cooperative.

In chapter IV the application of the human talent area to the processes of manual processes is performed, which aims to determine compliance with the laws provisions, regulations and other applicable rules and it is performed the final report of analysis, by issuing, with conclusions and recommendations adequately supported. The obtained results allow to present a proposal for the Upgrading of human talent by means manual processes.

#### **1. Introducción**

*La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, precisamente contribuye al desarrollo de la economía solidaria a través de créditos a sus socios; todo eso con la aspiración de elevar la calidad de vida de todos sus socios. Siendo el deseo de la institución, marcar su progreso a pasos agigantados*

*Se pudo observar que el talento humano de la institución no se encuentra desempeñando bien sus funciones esto se debe a que las autoridades no cumplen con las funciones e incluso el desmotivado por parte de los funcionarios de dicha entidad, esto genera a que los funcionarios no se comprometan con la entidad, además los clientes muestran cierto grado de rebeldía lo que ha generado que la institución baje de prestigio.*

*En primera instancia se ha estudiado y analizado, por medio de diferentes técnicas de investigación como son: entrevista, encuestas, fichas de observación, además se requirió de un conocimiento cabal de su estructura, los procesos que maneja y como se los aplica, la normativa que observa.*

*Como resultado del proyecto se obtiene que a la institución le hace falta un Diseñar un manual de procesos para la gestión del talento humano, para lograr eficiencia en la gestión de los manuales de procesos de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega.*

## **2. Materiales y métodos**

*El tipo de investigación que se adoptará para determinar el porqué de los efectos ocurridos en el desempeño de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Pablo Muñoz Vega Ltda, es descriptivo ya que trata de informar acerca del problema objeto de estudio, haciendo en primer lugar una descripción y posteriormente el análisis del mismo, en este caso, se resaltarán los procesos del área de talento humano de cooperativa Pablo Muñoz Vega.*

*Además se utilizó información existente como revistas, folletos, periódicos, libros referentes al tema de investigación. En el caso de la Cooperativa Pablo Muñoz Vega la presente investigación se basa a la información institucional existente.*

*La técnica para recolección de datos es la observación directa y el análisis documental, porque a través de ellos se puede percibir activamente la realidad del objeto de estudio, con el propósito de obtener los datos, los cuales sirvieron de punto de partida y referencia inicial para el desarrollo del tema*

### 3. Resultados y la discusión

#### ENCUESTA PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA

11) PREGUNTA 1. ¿Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos en el área que desempeña?

| Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos |         |            |            |
|--|---------|------------|------------|
|  |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válidos  | Si      | 28         | 37,3       |
|  | No      | 45         | 60,0       |
|  | Total   | 73         | 97,3       |
| Perdidos   | Sistema | 2          | 2,7        |
| Total  |         | 75         | 100,0      |

*Fuente: Investigación de mercado 05/2014*

*Elaborado por: Johanna Puetate*

La mayoría de los funcionarios nos indica que no Conoce la existencia del manual de procesos y procedimientos en el área que desempeña, por lo que se debe hacer un conocimiento general de los procesos q debe existir en el manual.

12) En su puesto de trabajo desempeña actividades relacionadas con su profesión

| Desempeño de actividades relacionadas con su profesión |         |            |            |
|--|---------|------------|------------|
|  |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válidos  | Si      | 36         | 48,0       |
|  | No      | 37         | 49,3       |
|  | Total   | 73         | 97,3       |
| Perdidos   | Sistema | 2          | 2,7        |
| Total  |         | 75         | 100,0      |

*Fuente: Investigación de mercado 05/2014*

*Elaborado por: Johanna Puetate*

Un porcentaje mayor nos indica que los funcionarios que están en su puesto de trabajo no desempeña actividades relacionadas con su profesión esto se da en que los

funcionarios no desempeñan su cargo como les corresponde y existe superposición de cargos.

13) ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución?

| Calificación del nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos |                            |            |            |
|--|----------------------------|------------|------------|
|  |                            | Frecuencia | Porcentaje |
| Válidos  | Muy satisfactorio          | 3          | 4,0        |
|  | Medianamente satisfactorio | 20         | 26,7       |
|  | Satisfactorio              | 20         | 26,7       |
|  | Poco satisfactorio         | 30         | 40,0       |
|  | Total                      | 73         | 97,3       |
| Perdidos   | Sistema                    | 2          | 2,7        |
| Total  |                            | 75         | 100,0      |

*Fuente: Investigación de mercado 05/2014*

*Elaborado por: Johanna Puetate*

El resultado que tuvimos con esta pregunta es referente a la calificación del nivel de cumplimiento del manual de procesos y procedimientos en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución dándonos como resultado la insatisfacción del personal administrativo con el incumplimiento de los procesos y por ende se va a la insatisfacción de los clientes.

14) En el transcurso del año ¿cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionado con el manual de procesos y procedimientos?

| Capacitado en temas relacionados con el manual de procesos y procedimientos |          |            |            |
|---|----------|------------|------------|
|   |          | Frecuencia | Porcentaje |
| Válidos   | de 1 a 3 | 40         | 53,3       |
|   | de 4 a 6 | 20         | 26,7       |
|   | más de 6 | 10         | 13,3       |
|   | ninguna  | 3          | 4,0        |
|   | Total    | 73         | 97,3       |
| Perdidos  | Sistema  | 2          | 2,7        |

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| Total | 75 | 100,0 |
|-------|----|-------|

*Fuente: Investigación de mercado 05/2014*

*Elaborado por: Johanna Puetate*

Un gran porcentaje de las encuestas nos dice que ha sido capacitado de 1 a 3 veces al año, esto nos quiere decir que si deberían poner más énfasis en lo que se refiere a las capacitaciones acerca del manual de procesos y procedimientos ya que esa es una clave fundamental en la institución y para que puedan desempeñar cada uno sus actividades con éxito.

### **Conclusiones**

- La Cooperativa al no tener un buen direccionamiento y un buen establecimiento de los procesos internos genera problemas como: duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, esto a su vez no permite que la institución crezca institucionalmente y también que no ofrezcan un buen servicio.
- La Institución al momento en que el departamento de talento humano no tiene un manual de procesos ocasiona a que los empleados tengan un deficiente desempeño laboral y su rendimiento sea bajo, este problema no permite que la cooperativa llegue a sus objetivos planteados.
- El cambio frecuente de director del departamento de recursos humanos no es conveniente, esto provoca que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos correspondientes.
- Si la institución realizara un seguimiento de los manuales de procesos internos el personal que labora en la institución tendría un mejor desempeño laboral entre departamentos y entre toda la cooperativa, siendo así que llegara al cumplimiento de sus objetivos y políticas establecidas.

#### 4. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda tener un buen direccionamiento para que no genere problemas como duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, la causa es por el desconocimiento de los procesos administrativos, es decir que no se encuentran involucrados con el Manual de Procesos de la Institución.
- Además se recomienda gestionar el departamento de talento humano para que no sea ineficiente en la aplicación de los manuales de procesos y no ocasione que el rendimiento laboral del personal de la cooperativa sea bajo y no permite que la cooperativa cumpla satisfactoriamente sus objetivos.
- Se recomienda que no exista tanto el cambio frecuente de director del departamento no es conveniente, ya que provoca que el personal administrativo no cumpla adecuadamente con los procesos que han sido establecidos por los directivos de la cooperativa.
- El éxito de una empresa consiste en el buen manejo de todo el personal que labora en la misma y de su desempeño profesional entre departamentos, ya que son quienes ejecutan las actividades para el crecimiento de la institución, siendo así que al no existir un adecuado seguimiento de funciones para cada departamento en el cumplimiento adecuado de los procesos internos, provoca que el personal administrativo no aplique en su totalidad lo establecido en el manual de procesos.

## 5. BLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

Benjamín, F. (2008). Organización de Empresas. Análisis diseño y estructura.

Chiavenato, L. (2007). Talento Humano.

Dessler, G. (2007). Administración de Personal.

Doctorales, A. (2007). Administración de talento Humano.

Escobar, J. (2007). Gestión de Procesos

Frédéric, H. (2008). Talento Humano.

Grau, P. (2007). Manual de Normas y Procedimientos.

Gómez, J. (2008) Talento Humano

Hernández, P. (2008). Administración de Talento Humano

Hernández, M. (2008). Gestión Talento Humano

León. C. (2007). Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos.

López, F. (2009). Talento Humano.

Mesías, M. (2010). Talento Humano.

Pinzón, A. (2007). Gestión de Talento Humano.

Rodríguez, J. (2008). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.

Rodríguez, J. (2009). Estudio de sistemas y procedimientos administrativos.

Reyes, A. (2008). Administración de personal.

Thomas J. Peters y Robert H Waterman Jr.(1982). In seach of excellence

### **LINKOGRAFÍA**

Melva Lucía Vergara. (2007). Diseño del manual de procesos y procedimientos del área recursos humanos . recuperado en el 2015, de Universidad de la Salle Bogotá

Sitio web:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4319/T11.07%20V586d.pdf?sequence=1>

Ibarra Flores. (2014). Manual de procesos para la gestión de talento humano. recuperado en el 2015, de Universidad Técnica del Norte Sitio web: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3149>

Universidad Nacional de Colombia. (2014). Manuales de procesos. recuperado en el 2015, de Universidad de Bogotá Sitio web: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm)

Idalberto Chiavenato. (2009). Gestión de procesos. recuperado el 2015, de Idalberto Sitio web: [http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th?next\\_slideshow=2](http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th?next_slideshow=2)

Jesús Gustavo Chauca Chicaiza. (2014). <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>. recuperado el 2015, de Universidad Técnica de Ambato Sitio web: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>

Jaime BeltránSaemz. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Recuperado en el 2015, de Instituto Andaluz de tecnología Sitio web: <http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>