



**Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano
de una cooperativa de Ahorro y Crédito**

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

**Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una
cooperativa de Ahorro y Crédito**

**Nelly Eliana Galiano Andrade¹, Edwing Rolando Soria Flores², Alexandra Antonieta
Mena Vásquez³, Mónica Patricia Buenaño-Allauca⁴**

1 Universidad Técnica del Norte, negaliano@utn.edu.ec

2 Universidad Técnica del Norte, ersoria@utn.edu.ec

3 Universidad Técnica del Norte, aamena@utn.edu.ec

4 Universidad Técnica del Norte, mpbuenano@utn.edu.ec

RESUMEN:

La Gestión de Talento Humano es la función que promueve la adecuada administración de la integración, formación, evaluación y remuneración de los empleados de una organización, a fin de alcanzar eficazmente las metas y objetivos planificados. Se hace énfasis en el fortalecimiento de la fuerza laboral, de manera que sus fortalezas sean potenciadas para beneficio productivo de sus clientes internos y externos.

Este trabajo tuvo como objeto determinar la problemática existente en la gestión de los procesos de reclutamiento y selección, integración y orientación, entrenamiento y preparación, evaluación y mejora, aplicación de políticas y procedimientos y bienestar ocupacional, a cargo del departamento de talento humano de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Los hallazgos encontrados durante el proceso de evaluación contemplan los indicadores de gestión en los que se deben realizar mejoras con el propósito de que la entidad financiera sea competitiva y productiva dentro del sector en donde se desarrolla, estos hallazgos permitirán alcanzar el objetivo planteado.

PALABRAS CLAVE: Talento humano, modelo de gestión, administración, indicadores de desempeño laboral, bienestar ocupacional.



**Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano
de una cooperativa de Ahorro y Crédito**

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

**Proposal of a management model for the human talent management of a Savings and
Credit Cooperative**

ABSTRACT:

Human Talent Management is the function that promotes the proper administration of the integration, training, evaluation and remuneration of the employees of an organization, in order to effectively achieve the planned goals and objectives. Emphasis is placed on strengthening the workforce, so that its strengths are enhanced for the productive benefit of its internal and external clients.

The objective of this work was to determine the existing problems in the management of the recruitment and selection processes, integration and orientation, training and preparation, evaluation and improvement, application of policies and procedures and occupational welfare, by the human talent department of a Association of savings and credits.

The findings found during the evaluation process include the management indicators in which improvements must be made so that the financial institution is competitive and productive within the sector where it is developed, these findings will allow to reach the objective set

KEYWORDS: Human talent, management model, management, labor performance indicators, occupational well-being



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

1. INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados” (Chiavenato, 2009). Bajo este contexto, se vio la necesidad de levantar información diagnóstica en una Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ecuador, en donde bajo un modelo administrativo tradicional, se venía operando sin considerar indicadores adecuados para medir la eficiencia y eficacia del desempeño de su personal como consecuencia de los procesos aplicados dentro de su ambiente de trabajo.

Los hallazgos encontrados como resultado de la intervención permitieron establecer una línea base para proponer un modelo de gestión para la administración de talento humano que considere las responsabilidades en línea que debe implementar la cooperativa desde con sus gerentes hasta con el nivel más bajo de supervisión, con el propósito de alcanzar mayor grado de competitividad. Sin olvidar que “la variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad” (Thompson, 1976).

En consecuencia, la estrategia propuesta centra su atención en los factores internos que influyen en el comportamiento del personal de la entidad financiera, siendo la motivación el medio que les impulse al desarrollo de sus habilidades y adquisición de nuevas capacidades con el propósito de mejorar su desempeño, “... simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia entendida como una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia como una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos” (Chiavenato, 2007).

Un adecuado proceso administrativo reconoce que “las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias” (Chiavenato, 2009), por lo tanto se produce una transición del concepto de la administración de recurso humano a la administración del talento humano responsable del éxito organizacional en la medida en que va alcanzando niveles de



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

satisfacción en el trabajo y productividad, “la primera se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo, una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo cuenta también con una actitud positiva del mismo, así pues cuando se habla de actitudes en un empleado, se refiere por lo general a la satisfacción en el empleo” (Robbins et al. 2006). Por su parte, el análisis e interpretación de los resultados, permitió determinar el compromiso organizacional que los clientes internos tienen hacia la aceptación de un nuevo modelo de gestión de Talento Humano. Compromiso organizacional que según Amorós (2007) “va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, yendo más allá de la satisfacción, ya que se aplica a toda la organización y no solo al trabajo”.

2. METODOLOGÍA.

La investigación es de tipo descriptivo, ya que con el objetivo de evaluar la administración del talento humano dentro de la entidad financiera, se consideró como punto de referencia la opinión de un grupo de 29 empleados de la cooperativa de ahorro y crédito, conformado por personal directivo, administrativo y operativo. Las encuestas y entrevistas aplicadas a estas personas permitieron determinar las características y las oportunidades de mejora en cuanto a su organización administrativa, orden jerárquico y establecimiento de funciones.

Se torna además explicativa y de carácter correctivo, lo primero porque “los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación” (Vásquez, 2005), que conducen a una comprensión o entendimiento de los factores que causan molestias o falta de motivación del personal, mismos que son expresados en hechos verificables, que pueden ser corregidos estableciendo líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos deseados.

La correlación entre las variables dependientes e independientes que aparecen en el estudio, pretenden “...medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos” (La Calle, 2009). Las variables también fueron analizadas mediante la matriz Ishikawa, matriz Gut y matriz de indicadores de gestión.

3. RESULTADOS

En el estudio que se realizó se pudo identificar las falencias que tiene la cooperativa de ahorro y crédito, sobre todo en los procesos que se llevan a cabo en el departamento de gestión de talento humano.



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una empresa según Atehortúa, (2008).

El enfoque de la gestión humana no es tan amplio como para hablar de “Desarrollo del talento Humano”, pues ellos se centran en el tema específico de la gestión de las competencias requeridas por los empleados para la aplicación de cada uno de los ámbitos de actuación de estas normas.

La administración por competencia es el instrumento estratégico fundamental para poder afrontar los desafíos que se presentan en la actualidad, trata de fortalecer a un nivel superior las capacidades de los individuos de manera que garanticen el cumplimiento de las necesidades de la empresa y de los clientes.

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (ATEHORTÚA, Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo, 2008)

Por tanto se vio la necesidad de identificar las oportunidades de mejora y puntos críticos dentro de la entidad financiera , a partir de la aplicación de las siguientes matrices:

- Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Interno (PCI)
- Matriz de evaluación de perfil competitivo externo (POAM)
- Matriz G-U-T (gravedad, urgencia y de tendencia)

Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Interno (PCI)

La que arrojó como resultados las fortalezas y debilidades sobre la capacidad directiva de las áreas funcionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Datos que fueron calificados de acuerdo a los siguientes parámetros:

Puntuación:

- Sin importancia 0,01
- Muy importante 1,0

Calificación

- 1= Debilidad importante
- 2= Debilidad menor



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

- 3= Fortaleza mayor
- 4= Fortaleza importante

Tabla 1: Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Interno (PCI)

	FACTORES CRÍTICOS	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	Tasas de interés competitiva	0,19	3	0,57
	Ubicación geográfica en el centro de la ciudad	0,29	2	0,58
	Costos bajos de los servicios para los clientes comparados con la competencia	0,21	3	0,63
	Contar con Auditoría Interna	0,30	2	0,60
	Solvencia	0,10	4	0,40
DEBILIDADES	Ausencia de un sistema de información como la creación de un página web	0,03	3	0,09
	Infraestructura e instalaciones no adecuadas para los empleados	0,25	2	0,50
	Falta de un sistema de control de objetivo y metas internas.	0,16	1	0,16
	Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales	0,20	2	0,40
	Dependencia y cierta concentración de funciones operativa ciertos departamentos.	0,10	1	0,10
	Escaso personal correspondiente al perfil profesional	0,30	2	0,60
	Demora en los procesos de reclutamiento y selección de personal	0,50	2	1,00
	Ausencia de un programa de bienestar y salud ocupacional	0,25	1	0,25
	Carencia de un psicólogo industrial involucrado en el proceso de selección de personal	0,30	2	0,60
	Deficiente estructuración del departamento de Talento Humano	0,10	1	0,10
	TOTAL			5.62

Fuente: Información Recopilada durante el Proceso de Evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito

El resultado dio un puntaje de 5.62, mismo que dentro del rango de medición indica que la cooperativa debe entrar en un proceso de mejora continua para su fortalecimiento.

Matriz de evaluación de perfil competitivo externo (POAM)



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

Este análisis le permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que rodean a la empresa ya sea beneficiando o perjudicando para la empresa.

El POAM examina resume y evalúa la información económica, política social, cultural demográfica ambiental legal tecnológica geográfica y competitiva.

Ponderación

Sin importancia 0,01

Muy importante 1,0

Calificación

Amenaza importante= 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor= 3

Oportunidad importante= 4

	FACTORES CRÍTICOS	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES	Incremento de demanda de microcrédito en la zona	0,12	4	0,48
	Disponibilidad de fondos a nivel nacional	0,15	3	0,45
	Crecimiento y ampliación de sucursales	0,13	3	0,39
	Tamaño de mercado por explotar en las ciudades aledañas	0,08	3	0,24
	Participación de red financiera rural	0,06	2	0,12
AMENAZAS	Competitividad en el mercado	0,08	3	0,24
	Situación política del país puede afectar la economía	0,09	2	0,18
	Sobre endeudamiento por parte de los socios	0,8	4	0,32
	Incursión de nuevos competidores en su nicho de mercado	0,11	2	0,22
	Leyes de las cooperativas y control de la superintendencia de bancos	0,07	4	0,28
	Reducción de nuevos socios	0,08	3	0,24
	Creación de nuevas cooperativas	0,10	4	0,40
	TOTAL			3.56

Fuente: Información Recopilada durante el Proceso de Evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito

El resultado obtenido en esta matriz es de 3,56 este es un valor que esta sobre la media, esto significa que la cooperativa de ahorro y crédito, si necesita trabajar en las estrategias para



**Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano
de una cooperativa de Ahorro y Crédito**

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

aprovechar de mejor manera las oportunidades y al mismo tiempo tener planes de contingencia para responder adecuadamente a las amenazas que se pueden presentar.



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

Matriz G-U-T (gravedad, urgencia y de tendencia)

La Matriz G-U-T es una herramienta utilizada por las empresas para dar prioridad a los problemas de la gestión, así como para analizar la prioridad que ciertas actividades deben llevarse a cabo y / o desarrollados en situaciones tales como la resolución de problemas, estrategias, desarrollo de proyectos, la toma de decisiones, etc.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

MATRIZ GUT - Dar prioridad a los problemas

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
1. Mucho tiempo en el proceso de selección y reglutamiento de personal	4	5	4	80	2
2. Dependencia y cierta concentracion de funciones operativas en ciertos departamentos	2	3	3	18	6
3. Deficiente estructuración del departamento de Talento Humano	5	5	5	125	1
4 Falta de actualizacion y cumplimiento de ciertas politicas y manuales	2	2	4	24	5
5 Escaso personal correspondiente al perfil profesional	3	3	4	36	3
6 Un ambiente de trabajo inadecuado	4	4	2	32	4

Ponderación:

Valor	G Gravedad	U Urgencia	T Tendencia
5	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente
4	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.
3	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

2	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.
1	Sin gravedad	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún

Fuente: Información Recopilada durante el Proceso de Evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito

El resultado obtenido en esta matriz G.U.T. muestra que la cooperativa de ahorro y crédito, muestra una falencia sobre todo en la estructura del departamento de Talento Humano seguido por el exceso de tiempo que se toma en el proceso de selección y admisión de personal,

Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos. Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios.

El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output. La gestión de procesos lleva implícito un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final u output. Estas estrategias o enfoques suelen denominarse “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”. (Medwave, 2001, pág. 35)

Respecto a la selección de personal, (ATEHORTÚA, Sistemas de gestión integral una sola gestión un solo equipo, 2008) nos dice:

La selección debe efectuarse de la manera más objetiva posible, a partir de las competencias identificadas en la planificación. Los procesos de selección pueden incluir pruebas y entrevistas para evaluar las actitudes de comportamiento, y pruebas específicas relacionadas con las funciones del cargo, para evaluar las competencias



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

funcionales. La psicología organizacional propone varias herramientas aplicables al respecto (entrevista estructurada, test de personalidad, pruebas psicotécnicas, grupos de evaluación, entre otras).

Por esto se debe implementar una estructura de administración de personal que optimice las tareas que le corresponden a este departamento.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez realizadas las matrices contamos con los elementos necesarios para desarrollar el análisis situacional.

Por medio del desarrollo de la presente investigación se identificó la ausencia un modelo de gestión de Talento Humano, identificando los procesos, funciones, reglamentos, enfocando las áreas de riesgo que son necesarias para mejorar la Gestión del Talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Luego del análisis de la información obtenida en la investigación de campo se definió y diagnosticó las condiciones actuales de la cooperativa en el área de Talento Humano.

De igual manera se logró identificar los posibles inconvenientes que ocasionaría la falta de gestión

Por medio de matrices se pudo determinar cuáles son los procesos administrativos que puede aportar a un mejoramiento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Al finalizar la investigación se observó el nivel de aceptación que conlleva la implementación de la propuesta demostrando un alto nivel de compromiso de los clientes internos hacia la aceptación de un nuevo modelo de gestión de Talento Humano.

Con estos puntos de vista analizados es necesario Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, y evaluación, permitiendo una buena selección de personal al momento de su contratación.

En la cooperativa de ahorro y crédito se debe implementar indicadores de Gestión. Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto.



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. El segundo indicador tomado en cuenta es el indicador de gestión, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión al momento de reclutar al nuevo personal de la Cooperativa.

Anexo

Matriz de indicadores de gestión.

Es un instrumento de gestión de programas y proyectos que permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y facilitando la evaluación de los resultados.

Objetivos: que son los propósitos que se pretende conseguir

Indicadores: actividades o procesos a mejorar o evaluar

Factores críticos: la actividad o modo de ejecutar la actividad presente

Medios de verificación: codificación y valores de evaluación (tiempo, eficacia)



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

Política	Programa	Objetivo	indicador	meta	Mínimo aceptable	Método de calculo	tiempo	proceso	Objetivo estratégico	Origen del indicador	total
Talento humano	Capacitación y formación	Formular y ejecutar el plan de capacitación orientado principalmente a las competencias y conocimientos específicos de los cargos	Alineación plan de capacitación	100%	80%	Numero de eventos de capacitación realizados a orientados a competencias y conocimientos específicos del cargo	3 meses	Gestión de talento humano	Optimizar el sistema integrado de gestión y control a través de la gestión de la información y la gestión de conocimientos	POA	100%
Talento humano	Capacitación y formación	Mejorar la oportunidad del proceso de inclusión de funciones	Oportunidad la inducción	100%	100%	Numero de indicaciones realizadas	1 mes	talento humano	Optimizar el sistema integrado de gestión y control a través de la gestión de la información	POA 2015	100%
Talento humano	Bienestar y salud ocupacional	Ejecutar un programa de bienestar	Diseño del programa de bienestar	1	1	Grado de satisfacción del empleado	1 mes	Talento humano	Optimizar o mejorar el ambiente de la unidad de trabajo para garantizar el bienestar del empleado	POA 2015	1
Talento humano	Selección de personal	Selecciona al personal según el método en cumplimiento de normas legales	Perfil profesional	100%	100%	Número de cargos que cumple con el perfil	1 semana	Talento Humano	Optimizar el número de vacantes con el personal calificado	POA 2015	100%

Fuente: Información Recopilada durante el Proceso de Evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito



Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano de una cooperativa de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 606-619. ISSN 1390-9304

5. Referencias Bibliográficas

- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo*. Antioquia.
- Medwave. (11 de Mayo de 2001). *Revista Biomedica* . Obtenido de Revista Biomedica : <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Calle, D. J. (s.f.). *Modulo de Introducción a la Psicología*. Madrid - España: Universidad de Jaen.
- Lopez, C. M. (2002). *Persona y profesion procedimientos y tecnicas de seleccion y orientacion* . Madrid: TEA Ediciones S.A.
- Medwave. (11 de Mayo de 2001). *Revista Biomedica* . Obtenido de Revista Biomedica : <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- NACIONAL, H. C. (2013). *CODIGO DE TRABAJO 2013 – ECUADOR*. Quito.
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades* . Mexico: Pearson educacion.
- Vértice, E. (2011). *Contratacion de personal*. Malaga: Vertice S.L.
- Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico.