



ECUADOR – DICIEMBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

## **SISTEMATIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA MATRIZ Y SUCURSALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PIO DE MORA LTDA <sup>1</sup>**

**Ricardo Xavier Chávez Betancourt**

Magister en Administración de Empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo (Los Ríos – Ecuador)

**Karina Orellana Guevara**

Magister en Administración de Empresas, Docente Universidad Politécnica Salesiana (Guayaquil-Ecuador)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ricardo Xavier Chávez Betancourt y Karina Orellana Guevara (2016): “Sistematización del Departamento de Talento Humano de la matriz y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2016). En línea:  
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/ltda.html>

### **RESUMEN**

Las organizaciones que en el Ecuador, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento, por ello en la presente investigación enfocamos varios aspectos relativos a una de las cooperativas locales que día a día tratan de incrementar su presencia en el mercado local, tanto en la captación de nuevos socios, y potenciales clientes que le permitan ampliarse sosteniblemente.

---

<sup>1</sup> Artículo extraído del trabajo de investigación de la Tesis de grado del repositorio digital del Centro de Posgrado de la Universidad Técnica de Babahoyo (Los Ríos-Ecuador) requisito para el grado de Magister en Administración de Empresas. El tribunal examinador estaba compuesto por cinco profesores examinadores. Los autores agradecemos a la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, por la apertura brinda.

El contenido específico de la investigación parte desde la ubicación del sector donde va a realizar la misma, la situación problemática y la formulación del problema, así como la justificación del porqué de la misma, se presentan sus objetivos tanto general como específicos, presentado un enriquecedor marco teórica relacionado con los antecedentes de investigaciones anteriores y su fundamentación teórica, las variables de estudio y las hipótesis general y las específicas, se presenta un capítulo especial sobre los resultados de la aplicación del instrumento encuesta su análisis respectivo y sobre todo la propuesta que orienta el camino sobre el cual debe fortalecerse esta organización.

**PALABRAS CLAVES:** Cooperativa, Financiero, Talento humano, Trabajo

Systematization of the Human Talent department of the parent company and branches of the savings and Credit Cooperative Juan Pio de Mora Ltda

## SUMMARY

The organizations that have succeeded in Ecuador have shown two important aspects: on the one hand, they emphasize that the best way to increase effectiveness is to do things differently from the traditional way, incorporating change as a constant in functioning organizational; And, on the other, the emphasis placed on the research of managerial approaches and theories to adapt them to their operation, so in the present investigation we focus several aspects related to one of the local cooperatives that every day try to increase their presence in The local market, both in attracting new members and potential customers that allow it to expand sustainably.

The specific content of the research starts from the location of the sector where it is going to carry out the same, the problematic situation and the formulation of the problem, as well as the justification of the reason for it, its objectives are presented both general and specific, presented an enriching Theoretical framework related to the antecedents of previous research and its theoretical basis, study variables and the general and specific hypotheses, a special chapter is presented on the results of the application of the survey instrument its respective analysis and especially the proposal

that guides The road on which this organization must be strengthened.

**KEYWORDS:** Cooperative, Financial, Human talent, Work.

## **INTRODUCCION**

La matriz y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda actualmente no cuenta con un departamento de Talento Humano sistematizado es por esta razón que las funciones que deberían desarrollarse en este departamento están dispersas en otros departamentos de la institución como por ejemplo: el control de asistencia, permisos y sanciones del personal lo realiza la Sub-gerencia, el pago de sueldos está a cargo del departamento de contabilidad, los uniformes del personal se encarga el área de caja.

La falta de este importante departamento hace que la gestión administrativa está inmersa en una problemática como es el caso del personal que labora en Cooperativa, no cuenta con un manual actual de funciones y procedimientos en el cual se detalle las responsabilidades y deberes que debe cumplir en su puesto de trabajo; situación que ha conllevado a que se generen conflictos internos por la injerencia involuntaria de una o más personas en áreas que no son de su competencia, lo que ha ocasionado anomalías en el ambiente laboral dentro de la institución tanto en la matriz como en las sucursales.

### **Objetivo General**

- Sistematizar el Departamento de Talento Humano de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer el análisis situacional actual del Departamento de Talento Humano de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora.
- Diseñar un plan estratégico para la sistematización del Departamento de Talento Humano de la Matriz y Sucursales de la Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pio de Mora.

- Evaluar el control Administrativo de Funciones que se aplica a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora en su Matriz y Sucursales.

## **METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Tipo: No experimental.**

En este tipo de investigación debemos desarrollar la investigación en base a las siguientes etapas:

- a) Presencia de un Problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y Definición del Problema.
- c) Definición de Hipótesis y variables, y la Operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de datos.
- e) Tratamiento de datos. Etapa en la que se realiza las aplicaciones estadísticas, de manera rigurosa.

## **Métodos.**

**Método Hipotético-Deductivo.-** Este método se lo aplicará en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persigue demostrar ¿Para qué sistematizar el departamento de talento humano en la Matriz y Sucursales de la Cooperativa Juan Pío De Mora Ltda.?, a través de la deducción de los resultados obtenidos.

**Método Inductivo Deductivo.-** La inducción la utilizaremos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasaremos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejará lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción será una forma de razonamiento, mediante la cual pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

**Método Descriptivo.-**El método descriptivo nos permitirá la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se sitúa en el presente. No se reduce a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a la simple observación de hechos, le acompaña el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

Se realizaron encuestas y entrevistas a Directivos de las cooperativas de ahorro y crédito, empleados administrativos de las cooperativas de ahorro y crédito, y usuarios de las cooperativas de ahorro y crédito, para conocer la situación actual de la cooperativa. Se usó las Técnicas de observación, revisión documental, entrevista, encuesta.

## **DESARROLLO**

La temática sobre sistematización connota actualidad, ya que toda empresa debe contar como uno de los factores que fundamentaran el desarrollo organizacional y en el caso del proyecto de investigación planteado se analizará al talento humano, para ello hemos acogido una serie de categorías para su análisis.

Los nuevos enfoques administrativos conciben a la organización como un sistema abierto, compuesto por materiales, máquinas, hombres, tecnología y medioambiente. La organización interactúa con el ambiente, recibe influencias de él y a su vez ella puede contribuir a modificarlo.

Este es un enfoque más apropiado para la época actual, donde se dan ambientes inestables, turbulentos que requieren de organizaciones también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

El conocimiento evoluciona y por consiguiente las personas y las organizaciones; por ello es necesario que quienes dirigen vivan en estado de permanente estudio, de considerar las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial y de que es necesario un enfoque diferente para administrar a las personas, en otras palabras, administrar “el talento humano”.

El nuevo enfoque se privilegia el trabajo en equipo con todo el personal componente de la organización, donde se genera una sinergia necesaria para el desarrollo organizacional.

## **Departamento de Talento Humano**

El departamento de talento humano es el encargado de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. “Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

### **Funciones del Departamento de Talento humano.**

El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.

11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Otros objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Talento Humano y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con Departamento de Talento Humano disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Talento Humano para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

- Corporativos
- Funcionales
- Sociales y
- Personales

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Talento Humano se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean sub-departamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

**Aporte del Departamento de Talento Humano a la Empresa.**

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Talento Humano podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los recursos humanos.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

### **Estructura**

Un departamento de Talento humano puede estar compuesto de las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de Recursos humanos.

### **Importancia**

Sin importar el tamaño de la compañía, debe contar con un departamento de Talento Humano, ya que éste se encargará no sólo de seleccionar y reclutar a nuevos talentos,

si no de lograr que los que ya tengan, permanezcan en la empresa. Dependiendo del giro y el tamaño de las empresas, las funciones de esta área variarán, sin embargo, existen algunas prácticas que son convenientes que sigan todas las organizaciones sin importar a qué se dediquen. Comenta **Mateo Cuadras Director General de bumeran.com México**: “Todas las compañías, sin importar el tamaño o el giro deben contar con un departamento o al menos un par de personas dedicadas al Talento Humano de la organización. Sus funciones van a ir desde la selección y el reclutamiento, hasta la capacitación y el desarrollo de planes de carrera para los empleados de la compañía”.

Es importante contar con un departamento de Talento Humano que realice prácticas productivas y enfocadas al desarrollo del capital más valioso que tiene una organización: los empleados.

Otro de los aspectos importantes del departamento de Talento Humano, es su estructura; ésta dependerá del tipo de organización, el tamaño de la misma, el giro, entre otras cosas.

Es muy común encontrar que en las PyMES u organizaciones pequeñas estas responsabilidades recaigan en los gerentes de área, los jefes o incluso los mismos asistentes, es muy importante contar con al menos una persona que tenga experiencia en el ramo de Talento Humano.

### **Normatividad.**

Es el conjunto de reglas, pautas o leyes que regulan el comportamiento del personal de una empresa, su base legal es la Constitución de la República, el código de trabajo y el reglamento vigente existente en la empresa, en la normativa puede estar reglamentada en los siguientes aspectos :

Admisión y Contratación del Personal.

Derechos y Obligaciones del trabajador.

De la Jornada y Horario de Trabajo.

De la Asistencia, Puntualidad y Permanencia.

Sistema de Remuneraciones.

De las Horas Extras.

De Faltas y Sanciones.

Permisos, Licencias e Inasistencias.

Premios y Estímulos.

De la Higiene y Seguridad.

De la Reconsideraciones y Apelaciones.

Disposiciones Complementarias de acuerdo a la actividad de la empresa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez conocidos los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., podemos concluir que el personal no conoce cuales son las funciones específicas que deben realizar cada uno de ellos en sus respectivos puestos de trabajo, así como también creen que es necesario la existencia de un departamento de Talento Humano debidamente sistematizado dentro de la institución.

También se puede concluir que desde el punto de vista de los socios de la institución que recibirían una mejor atención al existir un departamento de talento humano debidamente sistematizado, esta misma apreciación podemos encontrar al revisar los resultados de las encuestas realizadas a los directivos de la institución.

Razón por la cual recomendamos sistematizar el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., tanto en su matriz como en sus oficinas operativas, mediante el desarrollo de un Plan Estratégico.

Se recomienda también la creación de planes y programas de capacitación al personal para de esta manera lograr mejorar la atención que brindan a los socios de la institución.

## **Resultados Esperados.**

Una vez que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., hayan implementado la propuesta de Sistematización del Departamento de Talento Humano de la institución y haya transcurrido un tiempo prudencial se notaran cambios positivos en el desempeño del personal, ya que estos al conocer las funciones que deben realizar en la institución dedicarán su tiempo a las funciones a ellos encomendadas y no a realizar tareas que no les compete a cada uno de ellos.

Estos cambios también se reflejaran en la manera como los funcionarios de la institución atienden a los socios de la cooperativa ya que estos al conocer que su desempeño será evaluado y que la opinión de los socios podría influir de manera negativa en dicha evaluación, se esmerarán en atenderlos de la mejor manera posible y mucho más que si de dicha evaluación obtuviesen resultados positivos estos pueden ser beneficiados de los programas de capacitación existentes y por qué no con ascensos y pasar a ocupar cargos de gestión en la institución.

Con estos planes de capacitación se logra tener personal motivado y a la vez comprometido con la institución evitándose que se dé altos niveles de rotación del personal los que se transforma en ahorro de recursos al no tener que liquidar al personal que sale ni incurrir en gastos iniciando nuevos programas de reclutamiento y capacitación de personal, así como tampoco se verá mermada la productividad del personal que labora en la misma área de aquella persona que salió de la institución al tener que realizar funciones adicionales a las suyas en decremento de desarrollar adecuadamente su trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2006). El poder del reconocimiento. Recuperado el 24 de octubre de 2006, de [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder\\_reconocimiento.mx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder_reconocimiento.mx)
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Santa Fé, Bogota, Colombia. Editora Campus, LTDA.
- Davenport, T. (2000). Capital Humano. México: Mc. Graw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (decimal edición, 2001) Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw-Hill.
- Fernández-Ríos, M.(1995): Análisis y descripción de puestos de trabajo. Madrid: Díaz de Santos
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P.(2000): Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H.(1998): La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Ariel.
- Muchinsky, P.(2000): Psicología Aplicada al Trabajo. Madrid: Paraninfo.
- Puchol, L. (quinta edición, 2003). Dirección y gestión de recursos humano. España: Díaz de Santos S.A
- SIEM (Marzo 2006) Distribución de las empresas en México. Internet. Disponible en :<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>
- Rademacher, V. (2006). Estrategias de talentos en las empresas. Recuperado el 21 de agosto de 2006, de <http://www.losrecursoshumanos.com/talentosenlasempresas.htm>
- Vroom, V.H. y Jago, A.G.(1990): El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.