

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Diseño estructural del Área de Recursos Humanos en la Cooperativa
Maquita Cushunchic Ltda.**

Paulina Maribel Granda Bautista

Tutora: Verónica Johanna Reyes Mejía

Quito, 2025



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Paulina Maribel Granda Bautista, autora del trabajo intitulado “Diseño estructural del Área de Recursos Humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

15 de abril de 2025

Firma: _____

Resumen

La Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. no cuenta con un departamento de gestión de talento humano, lo que lleva a que actividades esenciales no sean realizadas. Esto genera inconvenientes para los empleados y no existe un mecanismo para medir su satisfacción. Se llevó a cabo una investigación teórica sobre las variables de estudio y se analizaron antecedentes investigativos para establecer un conocimiento sólido que apoye el desarrollo de la propuesta. Se utilizó una investigación descriptiva-exploratoria, cuyo objetivo es definir las características del problema sin enfocarse en sus causas. La propuesta incluye un rediseño estructural del área de recursos humanos, con estrategias para mejorar la comunicación, fomentar el desarrollo profesional y establecer un sistema de reconocimiento y recompensas. Esto busca aumentar la satisfacción laboral y asegurar la retención del talento. La implementación del área de recursos humanos es fundamental para el desarrollo del personal en la cooperativa. Además, se definió un nuevo organigrama y las funciones del departamento.

Palabras clave: cooperativa, personal, capacitación, indicadores, satisfacción laboral, recurso humano

Agradecimientos

Este trabajo va dedicado a Dios, por darme las fuerzas y por haberme puesto a las personas idóneas en mi camino para culminar este sueño anhelado.

Agradezco a mi mamá, por ser el pilar de fortaleza y un ejemplo en mi educación, crecimiento profesional que con su amor me ha brindado su apoyo para que pueda alcanzar mis objetivos, metas y sueños.

A mis hermanos y cuñado, por sus consejos y apoyo, a mis pequeños sobrinos por su amor y por ser mi fuente de inspiración para darles un ejemplo a seguir.

A mi querida Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por brindarme todos los conocimientos por medio de grandes profesores en especial a Mariana Lima Bandeira y a Verónica Reyes Mejía quienes me han brindado su conocimiento, educación, motivación para la construcción de esta tesis.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., mi segundo hogar, que me abrió sus puertas para crecer, aprender y obtener conocimientos como persona y profesional.

A Verito Albarracín y Alicia Ramírez, personas con gran trayectoria en la Cooperativa quienes me han guiado con sus consejos, apoyo para seguir creciendo como profesional y persona.

IN MEMORIAM: En honor a mi papá, Hugo Eduardo Granda Ramírez (+), que fue desde mi niñez mi fuente de inspiración y sabiduría para ser la persona y profesional que soy ahora; aunque ya no estés físicamente conmigo, tu espíritu y amor continúan guiándome en cada paso de este camino.

Tabla de contenidos

Tablas y figuras	11
Introducción.....	13
Capítulo primero Consideraciones teóricas sobre el manejo de recursos humanos en instituciones financieras	17
1. Introducción a los recursos humanos.....	19
2. El bienestar laboral	21
2.1. Seguridad e higiene /clima laboral.....	21
2.2. Procesos de la administración de recursos humanos	22
2.2.1. Administración de recursos humanos en el mundo	25
2.2.4. Factores contextuales de la estructura organizacional.....	30
2.2.7. Definición de cooperativa de ahorro y crédito.....	31
Capítulo segundo Diagnóstico organizacional de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.....	37
1. Descripción de la cooperativa.....	37
2. Organigrama	38
2.1 Descripción del recurso humano.....	39
2.2 Descripción de responsabilidades	41
3. Marco metodológico	43
3.1 Análisis de resultados de la encuesta.....	44
4. Matriz FODA.....	50
Capítulo tercero Propuesta de diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	53
1. Introducción de la propuesta.....	53
2. Descripción de misión de recursos humanos	54
3. Mapa de procesos de recursos humanos	54
4. Objetivos de recursos humanos	56
4.1. Objetivo general.....	56
4.2. Objetivos específicos	56
5. Estrategias y programas	56
6. Procedimientos de recursos humanos.....	57
6.1. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal	57

6.2. Procedimiento de evaluación de desempeño	58
6.3. Procedimiento de capacitación y formación	59
7. Descripción de productos y servicios	60
8. Descripción y valoración de cargos	61
9. Perfil de cargos del jefe de Recursos Humanos.....	62
10. Indicadores de gestión del área de recursos humanos	63
Conclusiones recomendaciones.....	66
Lista de referencias	68
Anexos	72
Anexo 1: Organigrama.....	72
Anexo 3. Tipo de cargos	76
Anexo 4: Diseño de la encuesta.....	77
Anexo 5: Nueva estructura del organigrama con la implementación del departamento de recursos humanos.....	78
Anexo 6: Descripción de productos y servicios.....	79

Tablas y figuras

Tabla 1. Número de personas por rango de edad	39
Tabla 2. Número de personas por sexo.....	450
Tabla 3. Número de personas por antigüedad	461
Tabla 4. Satisfacción en el trabajo.....	455
Tabla 5. La cooperativa brinda oportunidades	465
Tabla 6. Flujo de información	476
Tabla 7. Recompensa laboral.....	487
Tabla 8. Gestión de recursos humanos	498
Tabla 9. Matriz FODA	50
Tabla 10. Fichas de personal	60
Tabla 11. Sistema de valoración de cargos.....	57
Tabla 12. Cargos del jefe de recursos humanos	629
Tabla 13. Indicadores de gestión del área de recursos humanos	64
Figura 1. Características de la estructura organizacional	26
Figura 2. Características del manual de funciones	28
Figura 3. Factores que contribuyen al desarrollo socioeconómico	35
Figura 4. Organigrama.....	38
Figura 5. Número de personas por rango de edad	40
Figura 6. Número de personas por sexo	40
Figura 7. Número de personas por antigüedad	41
Figura 8. Satisfacción en el trabajo	455
Figura 9. La cooperativa brinda oportunidades	466
Figura 10. Flujo de información.....	4747
Figura 11. Recompensa laboral	488
Figura 12. Gestión de recursos humanos.....	499
Figura 13. Propuesta del departamento de recursos humanos.....	533
Figura 14. Mapa de procesos de recursos humanos	60

Introducción

En este tiempo puede afirmarse que en la administración empresarial el personal de una empresa es el recurso más importante, puesto que de su desempeño dependen los resultados financieros y económicos de la entidad, por ello la gestión administrativa de hoy en día toma muy en cuenta el bienestar laboral y se ocupa de gestionar los elementos que motivan a sus empleados a utilizar todo su potencial para realizar las tareas que corresponden a su puesto y que permiten que la organización cumpla sus objetivos. El departamento que se encarga de gestionar esos elementos es el de recursos humanos o, en la actualidad, el de gestión del talento humano, ya que ha habido una evolución conceptual.

La Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es una institución del sector financiero, de tamaño mediano que, pese a sus más de dos décadas de creación y a sus buenos resultados en el mercado, todavía no cuenta con un departamento de gestión del recurso o talento humano, por lo que las actividades más esenciales de este departamento están en otro, pero la mayoría de ellas no son llevadas a cabo por nadie. Lo mencionado causa algún inconveniente a los empleados, además de que no existe una vía mediante la cual se mida el nivel de satisfacción o insatisfacción de los empleados para hacer un mejor trabajo, lo que actúa en detrimento de la institución, puesto que diversos estudios han demostrado que trabajadores motivados son más eficientes.

Debido a lo señalado en el párrafo inmediatamente anterior, la pregunta central de investigación que se plantea es: ¿en qué medida es indispensable para el buen funcionamiento de una empresa de tamaño mediano el contar con un departamento de gestión del talento humano.

De este modo, el tema elegido se justifica en el hecho de que la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es una empresa que se encuentra en permanente crecimiento, por lo que el bienestar de sus empleados es importante para optimizar el desempeño de estos y evidentemente, para la cuenta de resultados de la entidad financiera. En ese sentido, la importancia académica y social del tema se encuentra en el diseño de un departamento que gestione el recurso humano de una institución específica, en base a la teoría que se sustenta en el capítulo correspondiente.

La justificación del diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se fundamenta en varios aspectos clave que buscan mejorar la eficiencia operativa, fomentar un ambiente laboral positivo y alinear el departamento con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Un diseño estructural claro y bien definido permite una mejor gestión del talento humano. Esto incluye la identificación de roles y responsabilidades, lo que facilita la captación y retención de personal calificado. Al establecer un marco organizativo, se pueden implementar procesos más eficientes para la contratación y la formación de empleados, asegurando que cada miembro del equipo esté alineado con la misión y visión de la cooperativa.

La Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se dedica a mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables a través de prácticas de comercio justo y sostenibilidad. Un área de recursos humanos bien estructurada puede contribuir significativamente a estos objetivos, asegurando que las políticas de personal y desarrollo profesional estén en sintonía con la misión de la cooperativa. Esto no solo mejora la moral del personal, sino que también potencia la productividad y el compromiso.

De manera general, la justificación del diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. radica en su potencial para optimizar la gestión del talento, alinear los objetivos organizacionales, fomentar una cultura positiva, integrar nuevas tecnologías y establecer un sistema de evaluación continua. Todo esto contribuye a fortalecer la misión de la cooperativa y a mejorar la calidad de vida de sus socios y la comunidad en general.

Lo que se relaciona con la administración de los recursos o talentos humanos es un área de la gestión que se enfrenta a constantes cambios y desafíos permanentes, pues las regulaciones, los avances tecnológicos y hasta los desastres naturales (como una pandemia) cambian las condiciones laborales y sociales. Por ello, y por la naturaleza trascendental de los problemas relativos a los recursos humanos, la alta administración les presta la mayor atención.

En el estudio se planteó como objetivo general el de diseñar la estructura del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. De igual modo, objetivos específicos sobre efectuar una fundamentación teórica, en relación con las variables de estudio, realizar un diagnóstico claro y objetivo de la situación actual de Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., tanto desde la perspectiva de los líderes como de

los colaboradores. Finalmente, realizar una propuesta de diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

En el aspecto metodológico, se utilizó una investigación de tipo descriptivo-exploratoria, mediante la cual se buscó identificar oportunidades de mejora y áreas de desarrollo en la estructura y funcionamiento del área de recursos humanos.

En el capítulo primero se analizó las teorías sobre el manejo de recursos humanos en instituciones financieras, en la que se interpreta antecedentes de investigación, a fin de conocer términos esenciales en el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo segundo se efectuó un diagnóstico organizacional de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta la institución financiera.

En el capítulo tercero se desarrolló la propuesta enfocada en el diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda, destacando los productos y servicios en la que se definen formatos para el mejor desempeño del área de recursos humanos.

Como conclusión, se determina que en la propuesta se orienta en un rediseño estructural del área de recursos humanos que contemple estrategias para mejorar la comunicación, fomentar el desarrollo profesional y establecer un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas. Este enfoque no solo busca fortalecer la satisfacción laboral, sino también asegurar la retención del talento y la eficiencia organizativa en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Así también la creación del área de recursos humanos constituye un eje fundamental para la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., a través de la cual se podrá beneficiar al desarrollo del personal. De igual manera de definió el organigrama con el nuevo departamento y sus funciones.

Capítulo primero

Consideraciones teóricas sobre el manejo de recursos humanos en instituciones financieras

Los antecedentes de investigación son fundamentales para establecer un contexto sólido y justificar la relevancia del diseño estructural del área de recursos humanos, asegurando que se construye sobre el conocimiento existente.

La creación de organigramas permite definir las relaciones laborales. Esto proporciona a los empleados un acceso inmediato a su superior o encargado departamental en caso de tener alguna duda, facilitando así una resolución rápida. La elaboración de manuales administrativos ayudará al jefe de recursos humanos a encontrar el perfil adecuado para las contrataciones y, al mismo tiempo, permitirá a los empleados conocer su rol dentro de la organización.

De esta manera, el estudio permite tener como referencia, que el manual proporciona un esquema secuencial de las actividades y además ayuda a los nuevos empleados a integrarse en su rol, gracias a la descripción de las tareas que llevarán a cabo en sus funciones diarias (Ramos 2018).

Por lo que el manual de funciones y procedimientos no solo es un documento administrativo, sino una herramienta estratégica que apoya el funcionamiento correcto de la organización, asegurando que todos los miembros del equipo trabajen de manera alineada hacia los objetivos comunes.

También se habla del tema Diseño para la Implementación del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Servicios Educativos “Juan Montalvo. La cooperativa carece de claridad respecto a las funciones esenciales, actividades y requisitos necesarios para cada puesto, lo que se agrava por la ausencia de un manual de funciones. Además, no cuentan con un manual de bienvenida que detalle las obligaciones, deberes y derechos del personal, lo que repercute negativamente en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados (Armijos 2018).

El gerente también es responsable del área de recursos humanos, lo que resulta en la ausencia de un procedimiento claro para la toma de decisiones. Esto provoca que el reclutamiento y selección de personal no se realice de manera adecuada, llevando a prácticas ineficaces en este proceso. Desde el inicio de sus operaciones, la cooperativa no

ha implementado programas de capacitación para su personal. Esta falta de formación debería ser abordada según las necesidades específicas de cada departamento, lo que podría mejorar el nivel de conocimiento y desarrollo del equipo. La propuesta de establecer un departamento de Recursos Humanos permitiría asegurar que se sigan los procedimientos correctos y facilitaría la toma de decisiones, con el objetivo de fortalecer la gestión de la cooperativa.

En el análisis del tema diseño organizacional y estructural de la cooperativa de ahorro y crédito CAPCE Yantzaza, se destaca que la implementación y aplicación de un reglamento interno de trabajo asegura que tanto empleados como compañeros estén informados sobre los beneficios que obtienen al trabajar en la empresa, así como sus derechos y obligaciones. También establece las sanciones que se aplicarán si alguno de los miembros ignora los artículos especificados en el reglamento mencionado (Machuca 2020).

La Gestión de la Administración de Recursos Humanos, muestra que la gestión de ya no abarca solamente el proceso de reclutamiento y selección de trabajadores, sino que además participa en la fijación de políticas empresariales (Armijos 2019).

Por consiguiente, se ha llegado a concluir que el Departamento de Recursos Humanos conlleva a más del reclutamiento y selección de personal, el desarrollo organizacional y profesional de los colaboradores que formen parte de la empresa, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el uso de base de datos que facilite la toma de decisiones organizacionales.

La gestión del recurso humano en el Contexto Empresarial actual mantiene como objetivo analizar la capacidad competitiva del talento humano dentro de un contexto empresarial obteniendo sobre los conocimientos suficientes sobre la gestión humana y competitividad laboral (Ramírez 2023).

Los resultados obtenidos hacen referencia al Modelo de Gestión de Recursos Humanos, el mismo que tiene como propósito principal mejorar los resultados que se relacionan con los trabajadores, los clientes externos y la propia organización, destacando que las etapas que conforman este tipo de modelo están dadas por la planificación, orientación estratégica e identificación de competencias organizacionales.

Los resultados obtenidos demuestran que la eficiencia de los bancos varía de acuerdo con los niveles de inversión otorgados en el área de recursos humanos, por lo cual, se concluye que se deberán realizar nuevos proyectos enfocados hacia el

fortalecimiento del departamento de recursos humanos para impulsar sus niveles de efectividad organizacional (Castillo 2024).

1. Introducción a los recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos, da conocer que la introducción aborda la importancia y el origen de la gestión de recursos humanos (RR. HH.). Este campo nace de la necesidad de las organizaciones de gestionar de manera efectiva su capital humano, reconociendo que los empleados son un recurso clave para el éxito organizacional (Ivancevich 2005).

La administración de recursos humanos juega un papel crucial en el éxito de las organizaciones al centrar en tres objetivos fundamentales. Atraer y retener talento es esencial para construir un equipo sólido y competente. Además, el desarrollo de habilidades a través de la capacitación no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye a la sostenibilidad y desempeño óptimo de cualquier organización.

Estos objetivos son esenciales para crear un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

De acuerdo con los recursos humanos se enfocan hacia las actividades relacionadas con los trabajadores que forman parte de una organización, en el que se incluye el proceso de reclutamiento y selección, así como además la evaluación y capacitación de los trabajadores con la finalidad de disponer a empleados de acuerdo con sus aptitudes y habilidades en un puesto de trabajo (Fernández 2020).

Por lo que la gestión de recursos humanos es esencial para el funcionamiento eficaz de una organización, ya que se centra en actividades clave relacionadas con reclutamiento y selección de personal, así como evaluación y capacitación de eficiencia y el éxito general de la organización

El recurso humano se conforma por un departamento que forma parte de la empresa y que debe trabajar para disponer de trabajadores idóneos para un puesto de trabajo. En base a ello, se entiende que el área de recursos humanos se enmarca hacia un mayor énfasis en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cual, se deberá contratar a los mejores postulantes para un puesto vacante (Puchol 2019).

Los recursos humanos también se ocupan de la administración de beneficios y prestaciones, contribuyendo así a crear un ambiente laboral positivo que potencia el compromiso y la productividad de los empleados. Bajo esta perspectiva, los recursos

humanos son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, ya que gestionan el capital humano que impulsa su crecimiento y desarrollo.

El departamento de recursos humanos es el encargado de gestionar todo lo relacionado con los empleados, desde el reclutamiento (Chiavenato 2011).

La administración de personal abarca aspectos esenciales como nómina y beneficios, mientras que la gestión del desempeño se centra en evaluar y mejorar el rendimiento de los trabajadores. En conjunto, estas funciones permiten crear un entorno laboral eficiente y motivador, contribuyendo al desempeño y bienestar general de la organización (Armijos 2019).

Bajo esta perspectiva, los recursos humanos son el capital humano de una organización, y su adecuada gestión es fundamental para el logro de los objetivos empresariales. La gestión adecuada de los recursos humanos es un elemento clave para el éxito empresarial, ya que permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno competitivo. La inversión en el capital humano se traduce en un mejor rendimiento y en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los recursos humanos son un departamento fundamental dentro de reclutamiento y selección de personal hasta la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados (QuestionPro 2024).

El departamento de recursos humanos es esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya que se ocupa de maximizar el potencial humano y asegurar que los empleados estén motivados y bien preparados para contribuir al éxito de la empresa.

El humano es un recurso fundamental en cualquier organización, y sus características son esenciales para entender su impacto en el funcionamiento y éxito de la empresa (Montoya 2016).

Las características del recurso humano son fundamentales para el éxito y la dinámica de cualquier organización. La diversidad y singularidad de los empleados no solo enriquecen el ambiente laboral, sino que también fomentan la innovación. La voluntariedad en las actividades laborales implica que el compromiso y la motivación son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, el desarrollo y capacitación de los empleados es crucial para su crecimiento profesional y personal, mejorando así sus habilidades y contribuyendo al rendimiento general de la organización.

La interacción social y las relaciones interpersonales en el trabajo también juegan un papel vital, ya que un entorno positivo puede incrementar la productividad y el

bienestar de los trabajadores. La adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral ya nuevas. El compromiso y lealtad de los empleados hacia la empresa son elementos que afectan directamente su desempeño y su deseo de contribuir al éxito de la organización (Sánchez 2021).

Donde las características del recurso humano son diversas y complejas y su adecuada gestión es esencial para maximizar el rendimiento y la satisfacción dentro de la organización. Comprender estas características permite a las empresas implementar estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo.

La finalidad del recurso humano no se limita únicamente a la contratación; abarca también el desarrollo continuo de los empleados para maximizar su potencial y contribuir al éxito organizacional. Además, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de gestionar las relaciones laborales (Martínez 2018).

De esta forma, se garantiza que la organización cuente con un equipo competente y motivado, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que a su vez facilita el logro de la misión y visión de esta.

2. El bienestar laboral

Este concepto se refiere a la importancia de crear un entorno laboral que no solo se enfoca en la en cumplimiento empresarial, si no en el humano. En el siguiente ítem se detalla los elementos claves del bienestar social (Ivancevich 2005).

Un enfoque integral hacia el bienestar social en el trabajo no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al éxito organizacional. Fomentar un ambiente laboral saludable, oportunidades de desarrollo, un equilibrio adecuado y un fuerte compromiso son pilares fundamentales para alcanzar estos objetivos. Según el autor Ivancevich, es un componente esencial de la administración de recursos humanos que impacta directamente en la productividad y el éxito organizacional. Al priorizar el bienestar de los empleados, las empresas no solo mejoran el ambiente laboral, sino que también fomentan un mayor compromiso y lealtad.

2.1. Seguridad e higiene /clima laboral

Se destaca la importancia de la seguridad e higiene en el entorno laboral como un componente esencial para el bienestar de los empleados y el éxito organizacional (Ivancevich 2005).

La implementación de políticas de seguridad es esencial para prevenir accidentes y enfermedades laborales, protegiendo a los empleados y reduciendo costos relacionados con lesiones y ausentismo. Un ambiente de trabajo seguro fomenta un clima laboral saludable, donde los empleados, al sentirse protegidos, están más motivados y comprometidos, lo que mejora la productividad. De esta manera las empresas deben cumplir con las normativas de seguridad establecidas, lo que no solo es un requisito legal, sino que también demuestra el compromiso con la salud y bienestar de los empleados.

2.2. Procesos de la administración de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es un proceso fundamental para la gestión eficaz del personal en cualquier organización. Este proceso abarca varias etapas claves: Es esencial determinar la cantidad de empleados requeridos y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales (Ivancevich 2005).

Evaluar las competencias y capacidades del personal existente permite identificar vacíos que deben ser atendidos. Anticipar las necesidades de recursos humanos en función de la estrategia empresarial y las tendencias del mercado asegura una preparación adecuada ante cambios y desafíos. Por lo que, una planificación efectiva de recursos humanos garantiza que la organización disponga del talento adecuado en el momento oportuno, lo éxito a largo plazo.

Proceso análisis diseño y remuneración de puestos

Un análisis y diseño de puestos efectivo no solo mejora la claridad en las funciones dentro de la organización, sino que también fomenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que es vital para el rendimiento y la competitividad de la empresa (Ivancevich 2005).

La combinación de claridad y satisfacción laboral se traduce en un aumento del rendimiento individual y colectivo. Las empresas que implementan estos análisis suelen observar mejoras en la productividad y una mayor ventaja competitiva en el mercado.

Proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección es un proceso crítico que busca atraer y elegir a los candidatos más adecuados para los puestos. Utilizar diversas estrategias para atraer candidatos, como anuncios de empleo, ferias de trabajo y redes sociales (Ivancevich 2005).

La calidad del reclutamiento impacta directamente en la calidad de los candidatos. En cuanto a la selección, será primordial implementar métodos de evaluación, como entrevistas, pruebas de habilidades y evaluaciones psicométricas, para identificar a los candidatos que mejor se alineen con la cultura y los objetivos de la organización.

Proceso del desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos se centra en mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Este proceso incluye; capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño. Los procesos de administración de recursos humanos descritos por John M. Ivancevich son esenciales para crear un entorno laboral efectivo y productivo. Al enfocarse en la planeación, análisis, reclutamiento y desarrollo, las organizaciones pueden maximizar el potencial de su capital humano, lo que a su vez contribuye al logro de sus objetivos estratégicos (Ivancevich 2005).

La capacitación permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y actualizar sus conocimientos, lo que es crucial en un entorno laboral en constante cambio. El desarrollo profesional, por su parte, se centra en el crecimiento a largo plazo de los empleados, ayudándoles a alcanzar su máximo potencial. La evaluación de desempeño es un proceso vital para medir el progreso de los empleados y proporcionar retroalimentación constructiva. Una evaluación efectiva no solo identifica áreas de mejora, sino que también reconoce y refuerza el buen desempeño, lo que contribuye a la motivación y satisfacción laboral.

Relaciones obrero-patronales

Las relaciones obrero-patronales en Ecuador están reguladas por un marco legal que busca proteger los derechos de los trabajadores y establecer las obligaciones de los trabajadores. A continuación, se presentan los elementos legales que las empresas deben considerar en este contexto.

Código de trabajo

El Código de Trabajo de Ecuador es la principal legislación que regula las relaciones laborales en el país. Este código establece:

- **Derechos y Deberes:** Define claramente los derechos de los trabajadores, como el derecho a un salario justo, a la jornada laboral adecuada, a descansos y vacaciones, así como las obligaciones de los trabajadores, que incluyen el pago de salarios y la provisión de un ambiente de trabajo seguro.

- **Contratos de Trabajo:** Establece las condiciones bajo las cuales se deben formalizar los contratos laborales, incluyendo la duración, las condiciones de terminación y las indemnizaciones correspondientes.
- **Seguridad Social:** El código también regula la afiliación de los trabajadores a la Seguridad Social, obligando a los trabajadores a inscribir a sus empleados desde el primer día de trabajo ya asumir un porcentaje de la contribución a la seguridad social.

El Código de Trabajo de Ecuador es una herramienta vital que garantiza derechos fundamentales, promueve la equidad en el trabajo y fomenta un ambiente laboral justo y seguro, actuando como un pilar en la protección de los trabajadores y en la regulación de las relaciones laborales en el país.

Seguridad social

En Ecuador la seguridad social es un componente crucial de las relaciones laborales. Las empresas deben cumplir con las siguientes obligaciones:

- **Afiliación:** Todos los trabajadores deben ser afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el inicio de su relación laboral. Esto incluye tanto a trabajadores a tiempo completo como a aquellos a tiempo parcial.
- **Contribuciones:** Los beneficios deben realizar aportes a la seguridad social, que incluyen un porcentaje del salario de cada empleado. Este porcentaje es del 11,45 % del salario del trabajador, que debe ser asumido por el empleador.
- **Beneficios sociales:** Además de las contribuciones a la seguridad social, los trabajadores están obligados a proporcionar beneficios sociales, como vacaciones, licencias por enfermedad y otros derechos laborales establecidos en el código.

Las relaciones obrero-patronales en Ecuador están regidas por un marco legal que busca equilibrar los derechos de los trabajadores con las obligaciones de los empleadores. El cumplimiento del Código de Trabajo y las normativas de seguridad social es fundamental para garantizar un ambiente laboral justo y seguro. Las empresas deben estar bien informadas sobre estas regulaciones para evitar conflictos laborales y promover un clima de trabajo positivo.

2.2.1. Administración de recursos humanos en el mundo

La perspectiva de Hall subraya que la comprensión de las organizaciones requiere un análisis de sus dinámicas sociales, estructuras internas, capacidad de adaptación y la importancia de los objetivos comunes, elementos que son fundamentales para el desarrollo del área de recursos humanos (Hall 1996).

Por lo cual se resalta que una comprensión integral de las organizaciones no solo es relevante para su gestión, sino que también es fundamental para el desarrollo efectivo de los recursos humanos. La alineación de los objetivos de la organización con los de sus empleados fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo que es fundamental para el desarrollo del área de recursos humanos, así también las interacciones y relaciones entre los miembros de la organización son cruciales para entender su funcionamiento interno y la cultura organizacional.

2.2.2. Definición de la estructura organizacional

Se define a la estructura organizacional como la manera en que se dividen las tareas y responsabilidades entre los miembros de la organización. Esto permite una especialización que puede aumentar la eficiencia (Hall 1996).

La estructura organizacional se refiere al sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar sus objetivos propuestos (Daft 2018).

Además, la estructura organizacional establece las relaciones jerárquicas y de comunicación dentro de la empresa, lo que permite que los grupos trabajen juntos de manera eficiente y alineada hacia metas comunes. Dependiendo de la naturaleza y los objetivos de la organización, la estructura puede variar, siendo centralizada o descentralizada, y puede incluir diferentes niveles jerárquicos y tipos de departamentos.

Finalmente, la estructura organizacional es fundamental para el funcionamiento de una empresa, ya que proporciona un marco claro que guía las actividades y decisiones de todos los miembros de la organización. Se habla también de la jerarquía, que es la disposición de la autoridad y la responsabilidad dentro de la organización. La jerarquía establece quién reporta a quién y cómo fluyen las decisiones.

La estructura organizacional es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que define cómo se distribuyen las tareas, se asignan responsabilidades y se establece la comunicación entre los diferentes niveles y departamentos (Murillo 2018).

A continuación, se presenta las características más relevantes:



Figura 1. Características de la estructura organizacional

Fuente: Murillo, García y González (2019)

1. **División del trabajo:** La estructura organizacional permite la especialización y la departamentalización de las tareas. Esto significa que las actividades se dividen en áreas específicas, como recursos humanos, producción y relaciones públicas, lo que facilita la eficiencia en el trabajo.
2. **Jerarquía y autoridad:** Establece una cadena de mando clara, donde se definen los niveles de autoridad y responsabilidad. Esto ayuda a determinar quién toma decisiones y cómo se distribuyen las funciones dentro de la organización.
3. **Comunicación:** La estructura organiza la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo que es crucial para el flujo de información y la coordinación de actividades.
4. **Flexibilidad y adaptabilidad:** Dependiendo de la naturaleza y los objetivos de la empresa, la estructura puede ser flexible para adaptarse a cambios en el entorno o en la estrategia de negocio. Esto incluye la posibilidad de adoptar estructuras más horizontales o matriciales que fomenten la colaboración (Murillo 2018).
5. **Claridad en roles y funciones:** Cada miembro de la organización tiene roles y funciones claramente definidas, lo que ayuda a evitar confusiones y asegurar que todos entiendan sus responsabilidades.

6. Eficiencia en la toma de decisiones: Una buena estructura organizacional facilita una toma de decisiones más rápida y efectiva, ya que establece procesos claros y permite que la información fluya adecuadamente entre los niveles (Murillo 2018).

La estructura organizacional es un elemento clave que no solo organiza el trabajo dentro de la empresa, sino que también influye en su capacidad para alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Un manual de funciones es un documento administrativo que establece de manera clara y precisa las tareas, responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo dentro de una organización. Su propósito principal es delimitar las funciones de los empleados, evitando así la duplicidad de tareas y asegurando que cada colaborador conozca sus obligaciones específicas (Asanza 2018).

El manual de funciones se ha establecido como un documento escrito en el que se detallan los objetivos, las funciones, las competencias y los requisitos que se necesitan en el desempeño de un puesto de trabajo en una organización Ramírez (2023), por lo cual, se deberá definir previamente la denominación del cargo que se ejecutará por parte del trabajador, para que en relación a ello, se establezcan las funciones y habilidades que se necesitan para el buen desempeño del puesto.

Este manual es fundamental para la gestión del talento humano, ya que proporciona un marco de referencia que ayuda a los empleados a entender su rol dentro de la empresa y cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, facilita la inducción de nuevos empleados y sirve como guía para la evaluación del desempeño.

El manual de funciones es un documento esencial en la estructura organizativa de cualquier empresa, ya que proporciona una guía clara sobre las responsabilidades y tareas de cada puesto. Al respecto, la Figura 2 destaca las características más relevantes.



Figura 2. Características del manual de funciones
Fuente: Vivanco (2017)

1. Definición de roles: Este manual establece de manera precisa las funciones que debe desempeñar cada miembro del personal, lo que ayuda a evitar confusiones y a asegurar que todos comprendan sus responsabilidades dentro de la organización.
2. Estructura organizativa: Incluye una descripción detallada de las diferentes áreas que componen la empresa, lo que permite entender cómo se interrelacionan los distintos departamentos y cómo contribuyen al logro de los objetivos generales.
3. Facilitación del aprendizaje: Sirve como herramienta de inducción para nuevos empleados, ya que les proporciona información sobre las actividades que deberán realizar y el funcionamiento general de la empresa.
4. Mejora de la eficiencia: Al definir claramente las tareas y responsabilidades, el manual contribuye a una gestión más eficiente de los recursos humanos y financieros, lo que se traduce en una mayor productividad.
5. Base para la evaluación: Permite establecer criterios para la evaluación del desempeño de los empleados, facilitando así la identificación de áreas de mejora y el desarrollo profesional.
6. Flexibilidad y actualización: Debe estar diseñado de tal manera que permita su actualización y modificación conforme cambian las necesidades de la

organización, asegurando que siempre refleje la realidad del entorno laboral (Vivanco 2017).

Por lo que el manual de funciones no solo es un documento administrativo, sino una herramienta clave para la organización y el desarrollo efectivo de las actividades dentro de una empresa. Se habla también que un manual de funciones bien estructurado no solo mejora la claridad y eficiencia dentro de la organización, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los empleados y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2.3. Formas de estructura organizacional

El autor Hall explora diversas formas de estructura organizacional, como se detalla a continuación.

Estructura funcional es la que organiza a los empleados según funciones específicas (como marketing, finanzas, recursos humanos). Esta forma permite una especialización profunda, pero puede generar silos entre departamentos. Estructura divisional, agrupa a los empleados según productos, servicios o mercados. Esto permite una mayor flexibilidad y enfoque en el cliente, pero puede duplicar recursos.

La estructura matricial combina elementos de las estructuras funcional y divisional, creando una red de relaciones que permite la colaboración entre diferentes áreas. Aunque puede ser muy efectiva, también puede generar confusión en la autoridad. Estructura en red, se basa en la colaboración entre diferentes organizaciones o unidades, permitiendo una mayor agilidad y adaptación a cambios en el entorno.

Hall también introduce varios elementos conceptuales que son fundamentales para entender cómo funcionan las organizaciones. Cultura organizacional: son los valores, creencias y normas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. La cultura puede afectar la efectividad y la cohesión del equipo. Por cambio organizacional se entiende la capacidad de una organización para adaptarse y evolucionar en respuesta a factores internos y externos. La gestión del cambio es crucial para la sostenibilidad a largo plazo. Desempeño organizacional, la evaluación de la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Esto incluye métricas de productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad (Hall 1996).

La obra de Richard H. Hall proporciona un marco comprensivo para entender la naturaleza y estructura de las organizaciones. Al explorar cómo se organizan, funcionan

y se adaptan, Hall ofrece herramientas valiosas para la gestión efectiva de recursos humanos y la mejora del desempeño organizacional.

2.2.4. Factores contextuales de la estructura organizacional

Richard H. Hall analiza los factores contextuales que influyen en el diseño organizacional. Estos factores son cruciales para entender cómo se estructura una organización y cómo se ubican áreas claves, como Recursos Humanos, dentro de esa estructura (Hall 1996).

El análisis de Hall sobre los factores contextuales en el diseño organizacional proporciona una base sólida para entender cómo las organizaciones pueden estructurarse de manera efectiva. Al considerar estos factores, las empresas pueden optimizar su funcionamiento y mejorar la alineación entre sus recursos humanos y sus objetivos estratégicos. En este contexto, el área de Recursos Humanos juega un papel crucial, ya que es responsable de gestionar el talento y asegurar que las capacidades de los empleados estén alineadas con las necesidades organizacionales. La forma en que los recursos humanos se integra en la estructura organizativa puede influir en la efectividad de la gestión del personal y en la cultura laboral.

2.2.5. Factores del diseño organizacional

Se habla del entorno externo, que el autor Hall menciona que el entorno en el que opera una organización afecta su estructura. Factores como la competencia, la regulación gubernamental y las condiciones económicas pueden determinar cómo se organiza una empresa. Por ejemplo, en un entorno altamente regulado, como el laboral en Ecuador, las empresas deben adaptarse a las normativas del Ministerio de Trabajo, lo que puede influir en la ubicación y funciones del área de Recursos Humanos.

El tamaño de la empresa también es un factor determinante. Las organizaciones más grandes tienden a tener estructuras más complejas y jerárquicas, mientras que las más pequeñas pueden operar con estructuras más planas y flexibles. Esto afecta cómo se integran las funciones de Recursos Humanos y su relación con otras áreas. La tecnología utilizada por la organización puede influir en su estructura. Las empresas que utilizan tecnología avanzada pueden requerir una estructura más dinámica y adaptable, lo que

puede llevar a una mayor integración de Recursos Humanos en procesos tecnológicos y de innovación.

La cultura de la organización, que incluye sus valores y creencias, también impacta en el diseño organizacional. Una cultura que valora la colaboración y la comunicación abierta puede llevar a una estructura más horizontal, donde Recursos Humanos juega un papel central en la facilitación de la comunicación entre departamentos.

2.2.6. Ubicación del área de recursos humanos

La ubicación del área de recursos humanos dentro de la estructura organizacional es un aspecto crítico que puede variar según los factores mencionados (Hall 1996).

En Ecuador, las normativas del Ministerio de Trabajo y las consultoras de recursos humanos sugieren que: En muchas organizaciones el área de recursos humanos se ubica en un nivel estratégico, reportando directamente a la alta dirección. Esto permite que el área participe en la toma de decisiones clave y en la formulación de políticas que afectan a toda la organización. En empresas más grandes, Recursos Humanos puede dividirse en áreas especializadas (como reclutamiento, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios), lo que permite una atención más detallada a cada función.

Las consultoras en Ecuador a menudo recomiendan que las empresas sigan las normativas del Ministerio de Trabajo, que establecen directrices sobre la gestión de recursos humanos, asegurando que las prácticas laborales sean justas y cumplan con la legislación vigente. Los factores contextuales que Richard H. Hall describe son fundamentales para entender cómo se diseña la estructura organizacional y cómo se ubica el área de Recursos Humanos dentro de ella. La adaptación a las condiciones externas, el tamaño de la organización, la tecnología y la cultura organizacional son elementos que influyen en la efectividad de la gestión de recursos humanos y en el logro de los objetivos organizacionales. En el contexto ecuatoriano, cumplir con las normativas del Ministerio de Trabajo es esencial para asegurar una estructura organizacional que no solo sea eficiente, sino también legalmente conforme.

2.2.7. Definición de cooperativa de ahorro y crédito

Una cooperativa de ahorro y crédito es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal brindar servicios de intermediación financiera a sus socios.

Según la Ley General de Cooperativas, estas entidades están diseñadas para atender las necesidades de ahorro y crédito de sus miembros, quienes comparten un vínculo común, conocido como “área de membresía”.

Se conoce que una cooperativa de ahorro y crédito (COAC 2023) está dado como una institución financiera que acepta depósitos, otorga préstamos y otros servicios financieros adicionales que no tiene sin fines de lucro, es decir, que estas entidades ofrecen servicios de ahorro y crédito a sus socios a tasas de interés moderadas manteniendo un enfoque de crecimiento y desarrollo social.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2022), menciona que las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) se conforman como sociedad cooperativas cuyo objeto social se enfoca en otorgar servicios financieros a sus socios manteniendo un enfoque social, mediante el desarrollo de actividades propias de las entidades de crédito, es decir que este tipo de instituciones financieras no se enfoca necesariamente en la obtención de beneficios económicos, sino en el desarrollo comunitario y bienestar de sus socios favoreciendo hacia la inclusión financiera en sectores en los que se dificulta llegar la banca tradicional.

Las cooperativas de ahorro y crédito permiten a sus socios realizar depósitos, obtener préstamos y acceder a una variedad de servicios financieros, similar a lo que ofrecen los bancos. Sin embargo, se diferencian de estos en su estructura de gestión y en que son controladas por sus propios miembros, quienes eligen a una junta directiva para administrar la cooperativa.

Además, las ganancias generadas por las cooperativas se reinvierten en beneficio de los socios, lo que se traduce en tarifas más bajas, tasas de ahorro más altas y condiciones de préstamo más favorables.

Por lo cual se conoce que, las cooperativas de ahorro y crédito son una alternativa financiera que promueve el bienestar de sus miembros a través de un enfoque comunitario y solidario.

2.2.8. Características de las cooperativas de ahorro y crédito en el territorio ecuatoriano

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador se desempeñan bajo las siguientes características:

- *Objetivos sociales y económicos:* Estas cooperativas están diseñadas para contribuir al bienestar de sus socios, ofreciendo servicios financieros como ahorros y créditos. Su enfoque no es el lucro, sino el apoyo a las necesidades económicas de sus miembros y sus familias.
- *Intermediación financiera:* Actúan como intermediarios financieros, facilitando el acceso a créditos a tasas de interés más bajas en comparación con las instituciones bancarias tradicionales. Esto es especialmente importante para los sectores de la población que requieren financiamiento para proyectos personales o familiares.
- *Gestión democrática:* Las cooperativas operan bajo principios democráticos, donde cada socio tiene voz y voto en la toma de decisiones. Esto fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre los miembros.
- *Proximidad geográfica:* Muchas cooperativas están vinculadas a comunidades específicas, lo que les permite entender mejor las necesidades de sus socios y ofrecer servicios adaptados a su contexto local. Esta cercanía también ayuda a generar lealtad entre los miembros.
- *Regulación y supervisión:* Desde 2013, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador está bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo que garantiza un marco regulatorio que protege a los socios y promueve la transparencia.
- *Impacto social:* Además de su función financiera, estas cooperativas tienen un impacto social significativo, promoviendo el desarrollo económico y social en las comunidades donde operan. Esto incluye la creación de empleo y el apoyo a iniciativas locales.

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador son fundamentales para la inclusión financiera y el desarrollo social, ofreciendo servicios adaptados a las necesidades de sus socios y fomentando un modelo de economía solidaria.

2.2.9. Aspecto legal de las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador desempeñan un papel crucial en el sistema financiero del país, especialmente en la inclusión de grupos vulnerables que normalmente han estado excluidos del sistema bancario solidaridad y ayuda mutua y su

objetivo principal es el bienestar de sus socios, lo que se traduce en una rentabilidad social en lugar de la maximización de utilidades.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, supervisa y regula el funcionamiento de estas cooperativas, asegurando que operen de manera transparente y eficiente dentro del marco legal establecido.

Las cooperativas deben cumplir con una serie de normativas que regulan su actividad de intermediación financiera. Esto incluye la obligación de mantener ciertos niveles de capital y reservas, así como la implementación de prácticas de responsabilidad social. Además, estas entidades han evolucionado para competir en igualdad de condiciones con la banca privada, lo que ha permitido un mayor acceso a servicios financieros para sus socios.

Por lo cual el marco legal que rige las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador no solo busca proteger a los socios y fomentar la inclusión financiera, sino que también promueve un desarrollo económico sostenible y equitativo en las comunidades donde operan.

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y otros marcos.

- Definición de cooperativas: Según el artículo 1 de la ley, las cooperativas son sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que no persiguen fines de lucro, sino que buscan satisfacer necesidades comunes de sus miembros.
- Personería jurídica: El artículo 2 establece que, al obtener personería jurídica, las cooperativas pueden adquirir, administrar y enajenar bienes, así como realizar actos y contratos necesarios para su funcionamiento.
- Regulación específica: El artículo 44 menciona que las cooperativas dedicadas a actividades de ahorro y crédito se registrarán por lo dispuesto en el Título III de la ley, que establece normas específicas para su operación.
- Derechos y obligaciones: El artículo 27 se refiere a las cooperativas de ahorro y crédito, indicando que estas deben cumplir con las disposiciones establecidas en la ley para garantizar su funcionamiento adecuado.
- Capital social: El artículo 447 establece que el capital social de una cooperativa es fijado por la Junta Monetaria y Financiera, lo que asegura un marco regulatorio para la sostenibilidad financiera de estas entidades.

Es importante recalcar que las cooperativas de ahorro y crédito contribuyen al desarrollo socioeconómico del país ecuatoriano, bajo los siguientes factores.



Figura 3. Factores que contribuyen al desarrollo socioeconómico
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

1. Acceso a servicios financieros: Las cooperativas facilitan el acceso a servicios financieros a sectores de la población que normalmente han sido excluidos del sistema bancario. Esto incluye la posibilidad de obtener créditos para emprendimientos y proyectos personales, lo que fomenta la iniciativa empresarial y la generación de empleo.
2. Desarrollo de emprendimientos: A través del financiamiento, las cooperativas apoyan el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos. Esto no solo contribuye al crecimiento económico local, sino que también ayuda a mejorar la calidad de vida de los socios y sus familias.
3. Estabilidad financiera: Las cooperativas de ahorro y crédito contribuyen a la estabilidad financiera de sus miembros al ofrecer tasas de interés competitivas y condiciones accesibles para el ahorro y el crédito. Esto es especialmente importante en un contexto donde muchas personas enfrentan dificultades económicas.

4. Responsabilidad social: Estas cooperativas también se involucran en actividades de responsabilidad social, apoyando iniciativas comunitarias y programas de desarrollo social que benefician a la población en general.
5. Impacto en el crecimiento socioeconómico: Estudios han demostrado que las cooperativas de ahorro y crédito tienen un impacto positivo en el crecimiento socioeconómico de regiones específicas, como Manabí, al mejorar el acceso a recursos financieros y fomentar el desarrollo local.

Las cooperativas de ahorro y crédito no solo brindan servicios financieros, sino que también juegan un papel crucial en la inclusión social y el desarrollo comunitario en Ecuador. Su contribución es vital para el bienestar económico y social de muchas familias y comunidades.

Es importante efectuar un estudio de diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., mediante la cual se enfoca en la mejora de la comunicación jerárquica para la toma de decisiones relevantes, en virtud del desarrollo de la institución.

Capítulo segundo

Diagnóstico organizacional de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

1. Descripción de la cooperativa

La cooperativa de ahorro y crédito Maquita Cushunchic Ltda. es una institución financiera con una Matriz principal en la ciudad de Quito y ocho agencias y una agencia en la ciudad de Portoviejo, que se centra en mejorar las condiciones de vida de sus socios y clientes a través de productos y servicios financieros accesibles y adecuados a sus necesidades.

Fundada el 16 de abril de 2013, la cooperativa opera en el sector de cooperativas de crédito y se dedica a la recepción de depósitos y la concesión de créditos, incluyendo préstamos e hipotecas (EC 2015).

La cooperativa tiene un fuerte compromiso con la economía social y solidaria, promoviendo prácticas de comercio justo y consumo responsable. Su objetivo principal es apoyar a microempresarios y hogares de zonas rurales y urbano marginales, buscando así mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables en Ecuador.

Por lo cual, la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se destaca por su enfoque en la inclusión financiera y el desarrollo comunitario, ofreciendo un apoyo significativo a sus socios en la búsqueda de un mejor futuro económico.

La Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. ofrece una variedad de productos y servicios financieros, en la que incluyen:

- Ahorros: Cuentas de ahorro para fomentar el ahorro entre sus socios.
- Créditos: Préstamos diseñados para microempresarios y hogares, especialmente en zonas rurales y urbano marginales.
- Servicios de intermediación financiera: Facilitan el acceso a recursos económicos para sus socios, promoviendo el desarrollo económico local.

También se detalla que la cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se dedica principalmente a la intermediación monetaria, lo que implica la captación de depósitos y la concesión de créditos. Su enfoque está en la economía social y solidaria, promoviendo

prácticas de comercio justo y consumo responsable, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables en Ecuador (Maquita Cushunchic, 2024).

2. Organigrama

En la Figura 4 se aprecia los departamentos que maneja la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., para cubrir las expectativas de los clientes cautivos y potenciales, a través de los servicios financieros (en el Anexo 1 se aprecia en el organigrama completo de la institución).

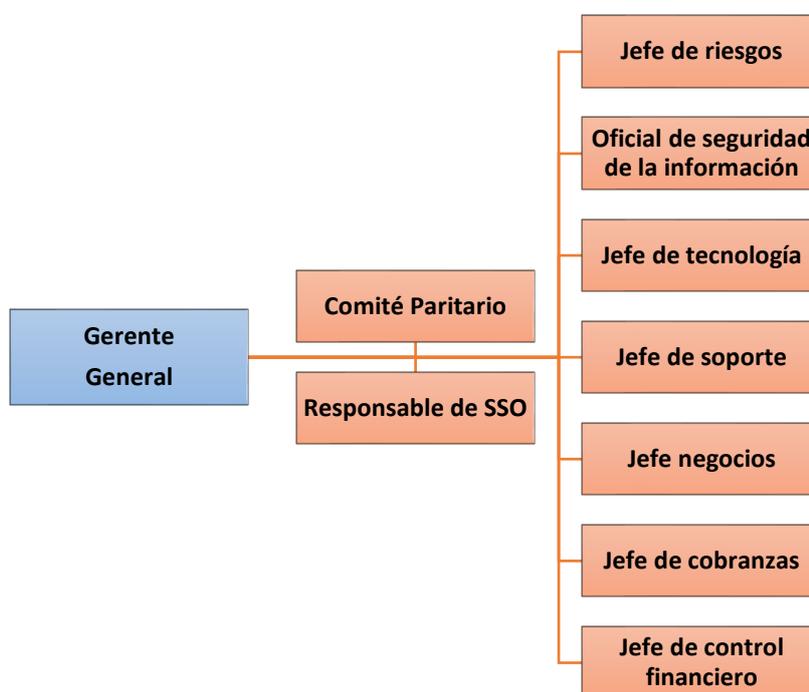


Figura 4. Organigrama

Elaboración propia a partir de la información de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

La estructura organizativa de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se compone de los siguientes elementos clave:

a. Dirección y Gerencia General

La Cooperativa es dirigida por un Gerente General, quien cuenta con amplia experiencia en el sector financiero, especialmente en microfinanzas.

b. Áreas funcionales

La Cooperativa opera como una institución financiera, enfocada en la captación de recursos monetarios a través de ahorros y créditos y en la concesión de créditos a sus

socios. Misma que cuenta con ocho departamentos, sin embargo no tiene un área de recursos humanos, pero caber mencionar que si se realiza las actividades legales obligatorias de relación laboral.

Además, la Cooperativa tiene una función social, buscando mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables del Ecuador a través de prácticas de equidad y espiritualidad liberadora.

c. Gobernanza y supervisión

La Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es una organización supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Bajo esta panorámica la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. tiene una estructura organizativa enfocada en la intermediación financiera y la función social, liderada por una Gerente General con amplia experiencia, y con presencia en Quito y otras localidades, bajo la supervisión de la autoridad competente.

2.1 Descripción del recurso humano

La distribución de la nómina permite conocer el número de personas con el cual cuenta la cooperativa, así como el cargo que desempeña y el género presentando tanto personal femenino como masculino. También se cuenta con el detalle de fecha de nacimiento, estado civil y finalmente el inicio y finalización del contrato. Datos que se refleja en el Anexo 2: Distribución de nómina.

La Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. cuenta con 62 empleadores, cada uno con sus respectivos cargos y funciones. Esto permite evaluar una capacitación por rangos y necesidades específicas de cada puesto, con el objetivo de optimizar el desarrollo profesional, mejorar el desempeño y crecimiento del equipo. Datos que se reflejan en el Anexo 3: Tipo de cargos.

Tabla 1
Número de personas por rango de edad

Rangos de edad	Número de personas
18-30	12
31-40	30
41-50	15
51-60	4
61>	1
TOTAL	62

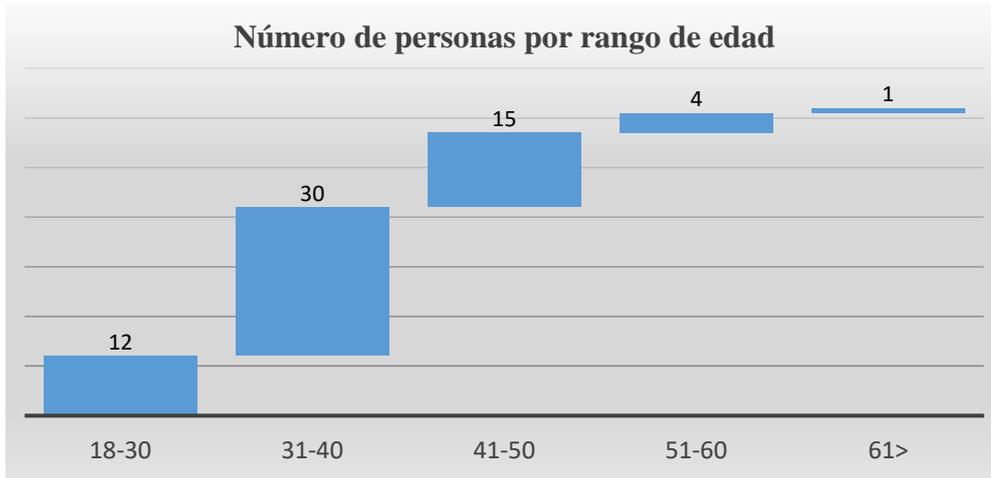


Figura 5. Número de personas por rango de edad

La Figura 5 representa el número de empleadores que laboran en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Se observa que la mayoría de los empleadores se encuentra en el rango de edad de 31-40, seguido por aquellos entre 41-50 años.

Tabla 2
Número de personas por sexo

Sexo	Número de personas
Femenino	36
Masculino	26
TOTAL	62

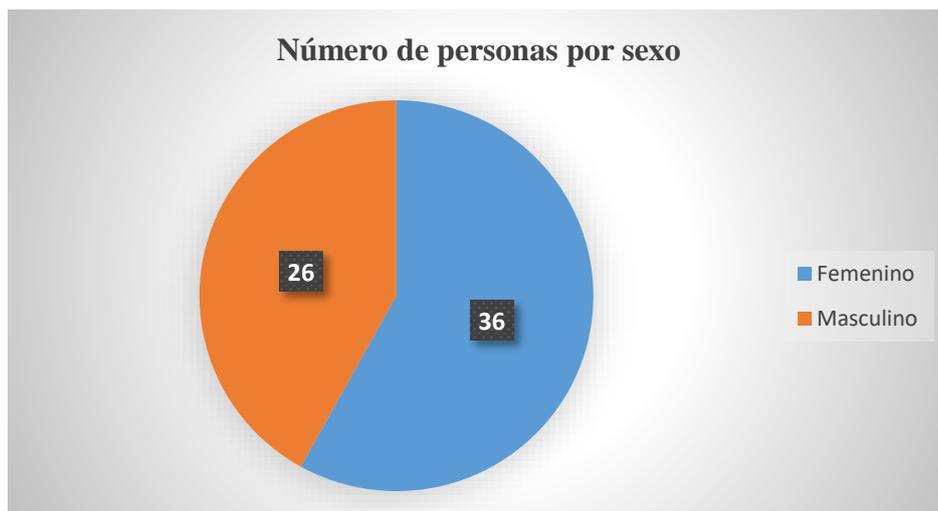


Figura 6. Número de personas por sexo.

La Figura 6 representa la cantidad de empleados de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.; por género, evidenciando que el 58 % son mujeres y el 42 % son hombres.

Tabla 3
Número de personas por antigüedad

Antigüedad	Número de personas
0-5	20
6-10	17
11-15	12
16-20	7
>21	6
TOTAL	62

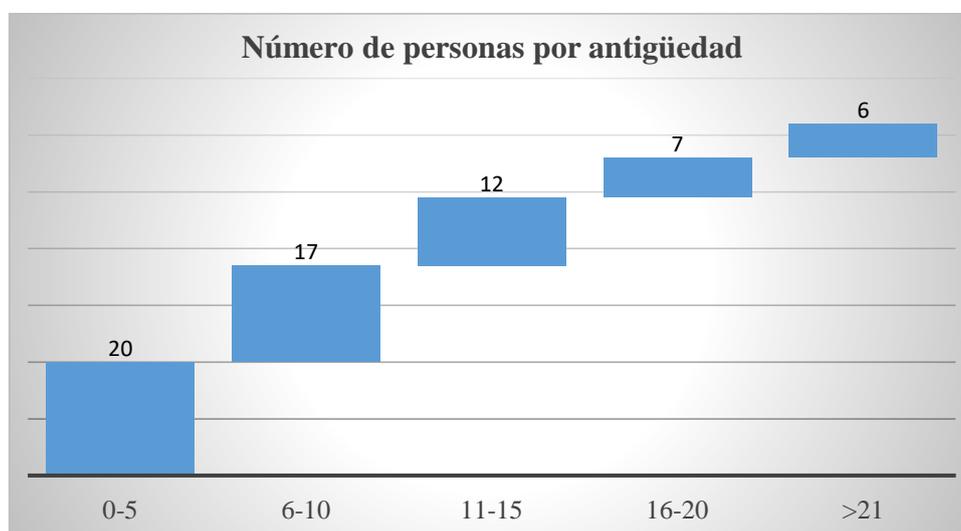


Figura 7. Número de personas por antigüedad.

La Figura 7 representa la distribución de empleadores que laboran en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.; según su antigüedad laboral, destacando que existen 20 empleados entre 0 y 5 años, 17 entre 6-10 años, 12 entre 11 a 15 años, 7 entre 16 y 20 años y 6 con más de 21 años de servicio.

2.2 Descripción de responsabilidades

En la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., las responsabilidades y atribuciones de los diferentes actores dentro de la organización son fundamentales para asegurar un funcionamiento eficiente y alineado con los principios cooperativos.

A continuación, se describen las principales responsabilidades de los socios y del consejo de administración.

De los socios:

- **Participación:** Los socios deben participar activamente en las asambleas y decisiones de la cooperativa, contribuyendo con sus opiniones y votando en los asuntos que afectan a la organización.
- **Aportaciones al capital social:** Cada socio es responsable de realizar las aportaciones acordadas al capital social de la cooperativa. Esta responsabilidad está limitada al monto de la aportación realizada, lo que significa que no se responde con bienes personales más allá de esta cantidad.
- **Cumplimiento de normativas:** Los socios deben cumplir con las normativas internas y externas que rigen el funcionamiento de la cooperativa, así como con las decisiones tomadas en asambleas.
- **Promoción de los valores cooperativos:** Es responsabilidad de los socios promover y defender los valores y principios cooperativos, como la solidaridad, la equidad y la responsabilidad social.
- **Colaboración en proyectos:** Los socios deben colaborar en los proyectos y actividades que la cooperativa implementa, contribuyendo con su tiempo y habilidades para el desarrollo de la organización.

Del Consejo de Administración:

- **Dirección estratégica:** El consejo de administración es responsable de establecer la dirección estratégica de la cooperativa, asegurando que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos a largo plazo.
- **Supervisión de la gestión:** Debe supervisar la gestión del director general y del equipo administrativo, asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos.
- **Representación legal:** El consejo actúa como representante legal de la cooperativa ante terceros, asegurando que se mantiene la integridad y la imagen de la organización.
- **Aprobación de presupuestos:** Es responsable de la aprobación de los presupuestos anuales y de la gestión financiera, garantizando la sostenibilidad económica de la cooperativa.

- Evaluación de desempeño: Debe llevar a cabo evaluaciones periódicas del desempeño de la cooperativa y de sus empleados, implementando mejoras cuando sea necesario.

Las responsabilidades y atribuciones de los socios y del consejo de administración en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. son esenciales para el buen funcionamiento de la organización. Al fomentar la participación activa, el cumplimiento de normativas y la dirección estratégica, se asegura que la cooperativa opere de manera eficiente y cumpla con su misión de servir a sus miembros ya la comunidad.

3. Marco metodológico

En el presente estudio de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se utiliza una investigación de tipo descriptiva-exploratoria. La investigación descriptiva tiene como objetivo definir las características de un fenómeno, situación o problema sin centrarse en explicar las causas que lo originan. Por lo cual, se busca describir la estructura organizacional y funcional del área de Recursos Humanos de la Cooperativa, en la que se recopilarán datos sobre los procesos, políticas y prácticas de gestión de personal implementadas en la organización (Gómez 2006).

También se utiliza la investigación exploratoria, la cual trata de explorar y obtener una visión general de un determinado problema o situación, de esta manera en el estudio se explorará el contexto y las características particulares de la Cooperativa, al ser una institución financiera con enfoque social (Velázquez 2024). Bajo esta panorámica, se buscará identificar oportunidades de mejora y áreas de desarrollo en la estructura y funcionamiento del área de recursos humanos.

Se emplean técnicas de recolección de datos como encuestas al personal (diseño de la encuesta ver anexo 3). El análisis de la información recopilada permite describir la situación actual del área de Recursos Humanos y explorar alternativas de diseño estructural más adecuadas para la Cooperativa.

Por lo cual, el estudio sobre la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., adopta un enfoque descriptivo-exploratorio, que permite una propuesta de la estructura y funcionamiento del área de Recursos Humanos y proponer mejoras que se ajusten a las necesidades y características particulares de esta institución financiera con enfoque social (Guevara 2020).

En la parte metodología también se habla de Stephen P. Robbins (2018) que es un autor destacado en el campo de la administración. Su enfoque metodológico se basa en la

integración de conceptos clásicos y contemporáneos. Esto permite a los gerentes desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado, que en la actualidad es altamente competitivo, de esta manera se habla de los siguientes parámetros:

- **Enfoque dinámico.** El enfoque dinámico de Stephen P. Robbins en la administración se centra en la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Este enfoque es fundamental.

Coordinación y supervisión. La metodología de Robbins también se centra en la coordinación y supervisión de las actividades dentro de una organización. Según él, la administración implica decidir y delegar tareas, asegurando que se realicen de manera eficiente y eficaz. Este aspecto es crucial para el éxito organizacional, ya que una buena gestión de recursos humanos y materiales puede marcar la diferencia en el rendimiento de la empresa.

- **Desarrollo de habilidades.** Robbins destaca la importancia de desarrollar habilidades gerenciales que permitan a los líderes adaptarse a los cambios y desafíos del entorno. Esto incluye la capacidad de tomar decisiones informadas, liderar equipos y gestionar conflictos. La metodología que propone no solo se basa en la teoría, sino también en la práctica, lo que ayuda a los gerentes a aplicar lo aprendido en situaciones reales.

Por lo cual, la metodología de Stephen P. Robbins en administración se caracteriza por su enfoque dinámico, la importancia de la coordinación y supervisión y el desarrollo de habilidades prácticas que son esenciales para el éxito en el mundo empresarial actual.

3.1 Análisis de resultados de la encuesta

Se efectúa el análisis de cada una de las preguntas planteadas en la encuesta, la cual fue aplicada para el personal de la empresa Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., que corresponde a 46 empleados.

1) ¿Qué tan satisfecho/a se siente con su trabajo actual en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.?

Tabla 4
Satisfacción en el trabajo

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Nada satisfecho	3	7
Poco satisfecho	5	11
Neutral	15	33
Muy satisfecho	18	39
Totalmente satisfecho	5	11
TOTAL, GENERAL	46	100

Fuente y elaboración propias.

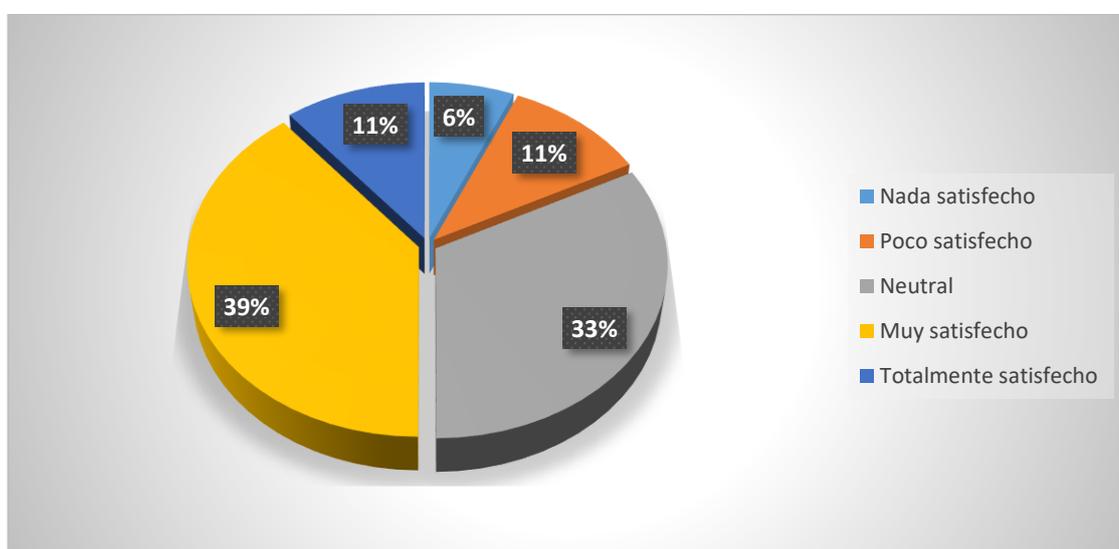


Figura 8. Satisfacción en el trabajo
Fuente y elaboración propias.

Análisis. De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que el 18% señala que no está satisfecho, por otro lado, hay un porcentaje del 33% menciona neutral, por lo que se puede inferir que sería necesario e importante que exista un departamento de recursos humanos que realice una investigación y aplique estrategias para la satisfacción laboral de los empleados.

2) ¿Considera que la Cooperativa le brinda oportunidades adecuadas para su desarrollo y crecimiento profesional?

Tabla 5
La cooperativa brinda oportunidades

Detalle	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Si	18	39
No	28	61
Total, general	46	100

Fuente y elaboración propias.

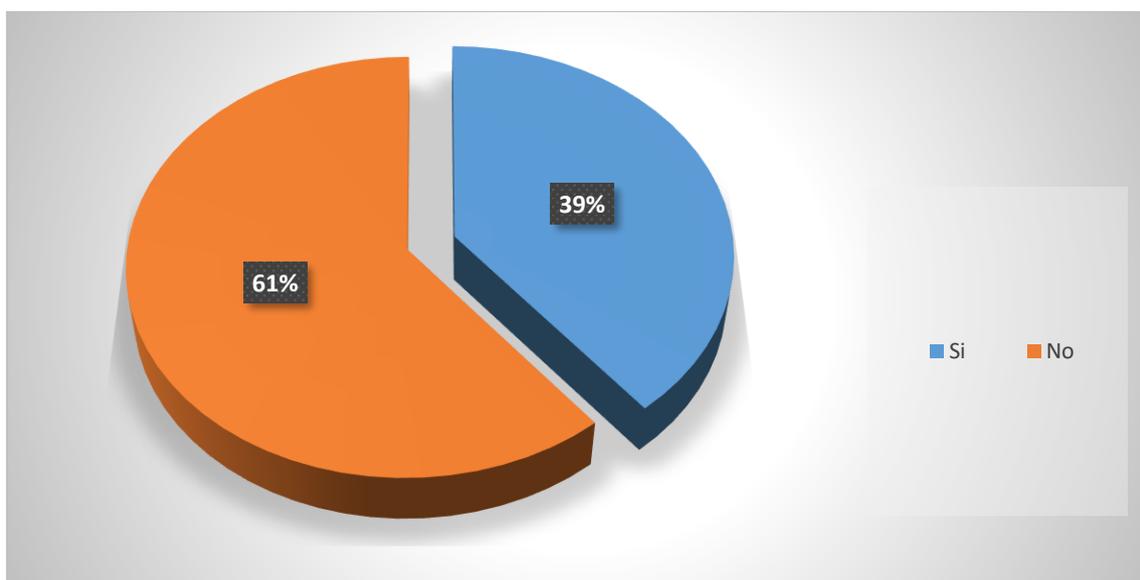


Figura 9. La cooperativa brinda oportunidades
Fuente y elaboración propias.

Análisis. A través de la encuesta se determina que la mayoría de los empleados 61 % considera que la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. no les brinda oportunidades adecuadas para su desarrollo y crecimiento profesional. Solamente el 39 % de los empleados siente que la cooperativa sí les ofrece estas oportunidades. Estos resultados indican que existe una percepción negativa entre los empleados en cuanto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que brinda la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Esto podría ser un área de mejora importante para la gestión.

3) ¿Cómo calificaría la comunicación y el flujo de información entre los diferentes departamentos y áreas de la Cooperativa?

Tabla 6
Flujo de información

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Excelente	10	22
Buena	4	9
Regular	22	48
Mala	10	22
TOTAL, GENERAL	46	100

Fuente y elaboración propias.

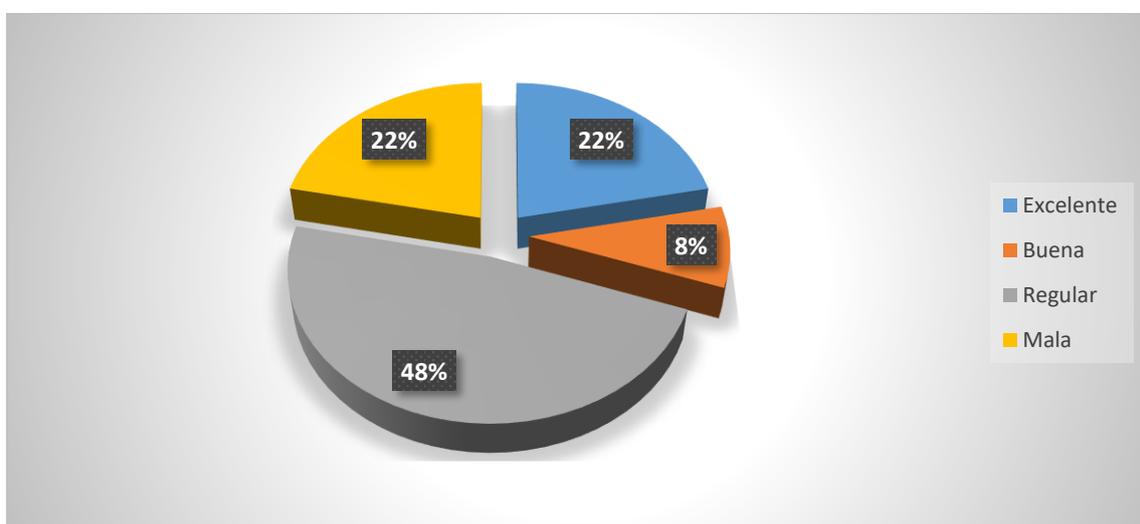


Figura 10. Flujo de información

Fuente y elaboración propias.

Análisis. Mediante la encuesta se determina que la mayoría de los empleados 70% califica la comunicación y flujo de información entre los diferentes departamentos y áreas de la Cooperativa como regular o mala. Solamente el 31% de los empleados considera que la comunicación y el flujo de información es excelente o buena. Estos resultados indican que existe una percepción negativa entre los empleados sobre la comunicación y el flujo de información dentro de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Esto podría generar problemas de coordinación, colaboración y eficiencia entre las diferentes áreas y departamentos.

4) ¿Siente que su trabajo y esfuerzo son adecuadamente reconocidos y recompensados por la Cooperativa?

Tabla 7
Recompensa laboral

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	21	46
No	25	54
TOTAL, GENERAL	46	100

Fuente y elaboración propias.

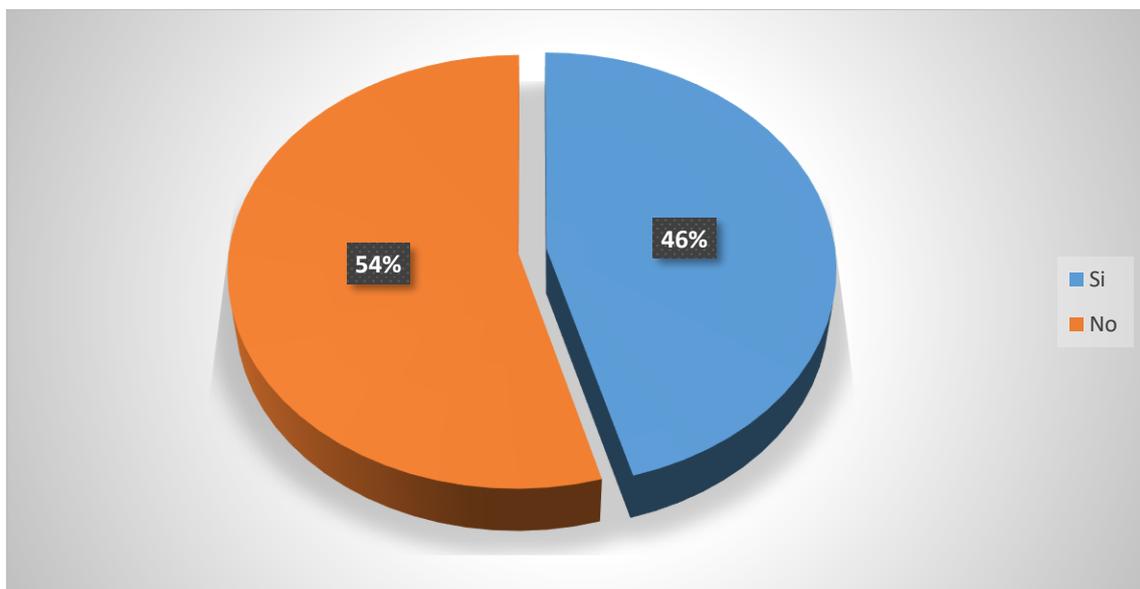


Figura 11. Recompensa laboral
Fuente y elaboración propias.

Análisis. A través de la encuesta se pudo conocer que la mayoría de los empleados 54 % considera que su trabajo y esfuerzo no son adecuadamente reconocidos y recompensados por la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Solamente el 46 % de los empleados siente que su trabajo y esfuerzo sí son reconocidos y recompensados. Los resultados indican que existe una percepción negativa entre los empleados sobre el reconocimiento y recompensas que reciben por parte de la cooperativa. Esto podría generar desmotivación, menor compromiso y retención de talento.

5) **¿Qué aspectos cree que la Cooperativa podría mejorar en cuanto a la gestión y el diseño de su área de Recursos Humanos?**

Tabla 8
Gestión de recursos humanos

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Implementar un programa estructurado de capacitación.	14	30
Desarrollo profesional para el personal.	15	33
Ofrecer oportunidades de crecimiento y ascenso.	4	9
Mejorar los canales de comunicación.	6	13
Revisar las políticas de compensación.	4	9
Fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal calificado.	3	7
TOTAL, GENERAL	46	100

Fuente y elaboración propias.

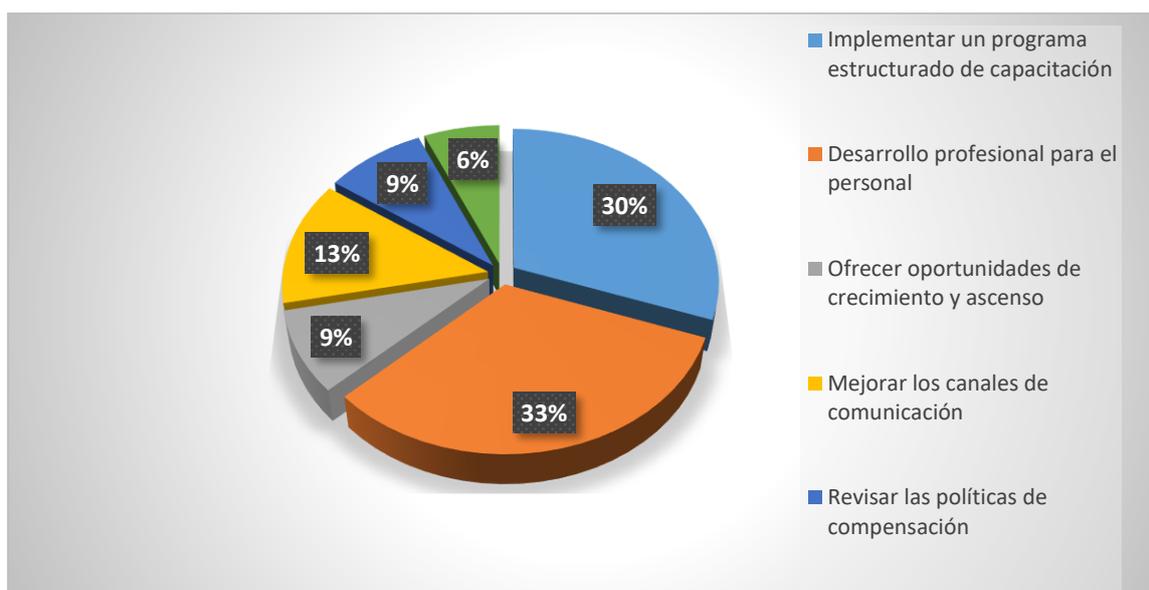


Figura 12. Gestión de recursos humanos
Fuente y elaboración propias.

Análisis. Según los datos proporcionados, los empleados de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. identifican que el 33 % de los empleados considera que la cooperativa debería ofrecer más oportunidades de desarrollo profesional para el personal. Así como el 30% de los empleados cree que la cooperativa debería implementar un programa estructurado de capacitación para los empleados. El 13 % de los empleados opina que se deberían mejorar los canales de comunicación dentro de la cooperativa.

También se conoció que el 9 % de los empleados considera que la cooperativa debería ofrecer más oportunidades de crecimiento y ascenso. Igual con el 9 % de los empleados cree que se deben revisar las políticas de compensación de la cooperativa. Finalmente, el 7 % de los empleados opina que se deben fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal calificado.

Los resultados indican que los empleados de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. perciben que existen oportunidades de mejora en la gestión y diseño del área de Recursos Humanos, especialmente en aspectos como el desarrollo profesional, la capacitación, la comunicación y las oportunidades de crecimiento. Atender estas áreas de mejora podría contribuir a una mayor satisfacción y compromiso de los empleados.

4. Matriz FODA

El análisis FODA permite identificar los principales aspectos a considerar por la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. para mejorar la gestión de recursos humanos y fortalecer el compromiso y satisfacción de los empleados.

Tabla 9
Matriz FODA

	POSITIVAS FORTALEZAS	NEGATIVAS DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa tiene un fuerte enfoque en el desarrollo comunitario y la mejora de la calidad de vida de sus miembros. • Cuenta con una red de apoyo entre sus miembros, lo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. • Posee experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo sostenible y comercio justo, lo que le otorga credibilidad. • Ofrece una variedad de servicios financieros y de capacitación, lo que atrae a diferentes segmentos de la población. • Tiene un buen reconocimiento en la comunidad local, lo que puede facilitar la captación de nuevos miembros y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un departamento de recursos humanos, limitar la gestión del talento, la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados. • La falta de recursos para campañas de marketing puede dificultar la promoción de sus servicios y productos. • Una estructura organizativa poco clara puede generar confusiones en la toma de decisiones y en la asignación de responsabilidades. • Sin un enfoque en recursos humanos, puede ser difícil retener a empleados calificados y motivados.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un aumento en la demanda de productos de comercio justo, lo que puede beneficiar a la cooperativa. • Posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones y Ongs para ampliar su alcance y recursos. • La adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la 	<ul style="list-style-type: none"> • La aparición de nuevas cooperativas o empresas en el sector puede aumentar la competencia. • Cambios en las políticas gubernamentales que afectan a las cooperativas pueden representar un riesgo. • Situaciones económicas adversas pueden afectar la capacidad de los

<p>eficiencia operativa y la comunicación con los miembros.</p> <ul style="list-style-type: none">• Acceso a fondos y subvenciones gubernamentales o internacionales para proyectos de desarrollo.• La creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el comercio ético puede atraer más clientes a sus productos y servicios.	<p>miembros para contribuir y utilizar los servicios.</p> <ul style="list-style-type: none">• La falta de interés de las nuevas generaciones en el modelo cooperativo puede limitar el crecimiento futuro.• Desastres naturales o cambios climáticos pueden afectar las operaciones y la producción de los miembros.
---	---

Elaboración propia a partir de la información de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Capítulo tercero

Propuesta de diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

1. Introducción de la propuesta

Se propone un rediseño estructural del área de recursos humanos que contemple estrategias para mejorar la comunicación, fomentar el desarrollo profesional y establecer un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas. Este enfoque no solo busca fortalecer la satisfacción laboral, sino también asegurar la retención del talento y la eficiencia organizativa en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

A continuación, se presenta la propuesta del departamento de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Por lo que se realiza la restructuración del organigrama con la implementación del nuevo departamento que corresponde a recursos humanos. El organigrama completo está en el Anexo 4.

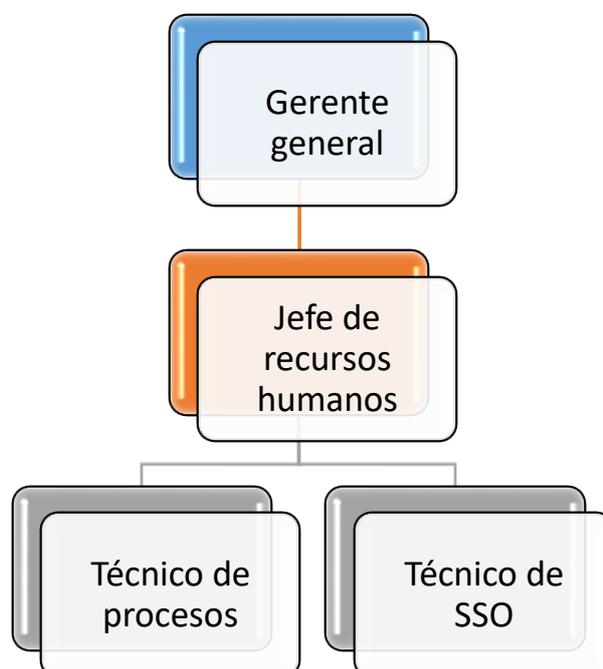


Figura 13. Propuesta del departamento de recursos humanos
Fuente y elaboración propias.

2. Descripción de misión de recursos humanos

La misión del área de Recursos Humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. Es: Crear y mantener un entorno laboral que fomente el desarrollo integral de nuestros empleados, garantizando que cada miembro del equipo se sienta valorado, motivado y comprometido con los objetivos de la cooperativa.

Componentes clave de la misión:

- 1) Desarrollo del talento: Promover y facilitar oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, asegurando que nuestros empleados adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y contribuir al éxito colectivo.
- 2) Reconocimiento y recompensas: Implementar un sistema justo y transparente de reconocimiento y recompensas que valore el esfuerzo y los logros individuales y grupales, fortaleciendo así la motivación y el compromiso del personal.
- 3) Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación claros y abiertos que permitan un flujo de información adecuado entre todos los niveles de la cooperativa, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo.
- 4) Bienestar laboral: Fomentar un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y respetuoso, donde se priorice el bienestar físico y emocional de los empleados, contribuyendo a su calidad de vida y satisfacción laboral.
- 5) Gestión estratégica del talento: Alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con las metas estratégicas de la cooperativa, asegurando que la gestión del talento contribuya al crecimiento y sostenibilidad de la organización.

A través de esta misión, el área de Recursos Humanos busca ser un socio estratégico en la construcción de una cultura organizacional sólida, que valore a cada individuo y potencie el desempeño colectivo, asegurando el éxito a largo plazo de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

3. Mapa de procesos de recursos humanos

El mapa de procesos de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es una herramienta esencial para gestionar de manera efectiva el talento humano.

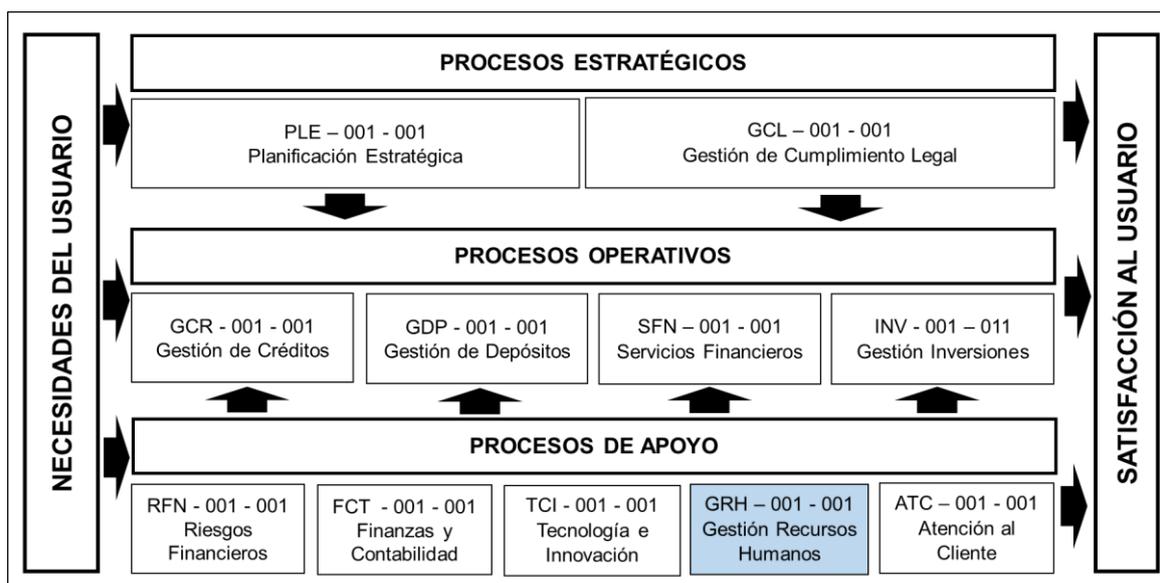


Figura 14. Mapa de procesos de recursos humanos
Fuente y elaboración propias.

Por lo tanto, de acuerdo con la figura anterior, en el proceso de gestión de recursos humanos (GRH - - 001 - 001) se determina su objetivo, responsable, alcance, procedimientos que lo conforman, equipos, suministros y documentos utilizados, todo ello se visualiza en la siguiente tabla:

Detalle de la gestión propuesta de recursos humanos

Proceso:	Gerencia de Recursos Humanos	Responsable
		Gerente de Recursos Humanos
Objetivo del proceso		Alcance
Gestionar el capital humano idóneo, competente y comprometido garantizando un servicio a la excelencia en su entorno laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.		Departamento de Recursos Humanos
Detalle de Procedimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y Selección de Personal • Evaluación de desempeño • Capacitación y formación 		
Muebles y Equipos		Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio, silla ergonómica, teléfono, computadora, impresora, archivero 		<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de Trabajo • Hojas de vida de los trabajadores • Contratos de trabajo • Registro de horarios y asistencia • Documentos de identificación personal
Suministros		
<ul style="list-style-type: none"> • Perforadora, grapadora, quita grapas, post it, cuaderno, esferos, lápiz 		

4. Objetivos de recursos humanos

4.1. Objetivo general

- Gestionar el capital humano idóneo, competente y comprometido garantizando un servicio a la excelencia en su entorno laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.

4.2. Objetivos específicos

- Incrementar en 20% los niveles de eficiencia mediante la contratación de personal idóneo, capacitado y con las suficientes habilidades para el desempeño de un puesto vacante en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.
- Analizar en un 90% a los colaboradores utilizando técnicas de evaluación de desempeño adecuadas de acuerdo con las competencias laborales de cada cargo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.
- Mejorar en 15% el desempeño laboral a través de capacitaciones o talleres que permitan fortalecer las habilidades de los colaboradores con su puesto de trabajo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

5. Estrategias y programas

Las estrategias y programas de recursos humanos se conforman de acuerdo a los objetivos específicos que se han planteado, para lo cual se ha elaborado una tabla que se observa a continuación:

Procedimientos	Objetivos	Estrategias	Programas
Reclutamiento y Selección de Personal	Incrementar en 20% los niveles de eficiencia mediante la contratación de personal idóneo, capacitado y con las suficientes habilidades para el desempeño de un puesto vacante en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	Contratación de trabajadores altamente comprometidos en base a un adecuado reclutamiento y selección de personal de acuerdo con las competencias que se requieran para cada puesto de trabajo vacante	Contratación laboral

Evaluación de desempeño	Analizar en un 90% a los colaboradores utilizando técnicas de evaluación de desempeño adecuadas de acuerdo con las competencias laborales de cada cargo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño de 360°grados basado en competencias laborales e indicadores de gestión	Evaluación de Trabajadores
Capacitación y formación	Mejorar en 15% el desempeño laboral a través de capacitaciones o talleres que permitan fortalecer las habilidades de los colaboradores con su puesto de trabajo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	Implementación de un plan de capacitaciones para fortalecer las habilidades técnicas y blandas que se necesitan en cada puesto de trabajo	Capacitación laboral

6. Procedimientos de recursos humanos

6.1. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Las actividades consecutivas que conforman el procedimiento de reclutamiento y selección de colaboradores en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., están dadas de acuerdo con los responsables de la ejecución por cada actividad, así como su documentación correspondiente, esto se detalla en la siguiente tabla:

No.	Actividades	Documentación	Responsables
1	Identificar el puesto de trabajo vacante	Denominación del puesto	Gerente del puesto vacante
2	Determinar las competencias requeridas del puesto vacante	Descripción del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
3	Establecer las formas de reclutamiento interno y externo	Redes sociales, murales	Gerente de Recursos Humanos
4	Recopilar las hojas de vida de los postulantes	Hojas de vida	Asistente de Recursos Humanos
5	Efectuar una preselección de las hojas de vida	Hojas de vida	Asistente de Recursos Humanos
6	Realizar el análisis del nivel de educación requerido	Registro de calificación	Gerente de Recursos Humanos
7	Aplicar las pruebas psicológicas a los postulantes preseleccionados	Pruebas psicológicas	Asistente de Recursos Humanos

8	Evaluar los niveles de experiencia acorde al puesto vacante	Registro de calificación	Gerente de Recursos Humanos
9	Realizar la entrevista por competencias laborales a candidatos	Registro de entrevista	Gerente de Recursos Humanos
10	Calificar los resultados obtenidos por cada uno de los postulantes	Registro de calificación final	Asistente de Recursos Humanos
11	Seleccionar al candidato adecuado con mayor puntaje	Registro de calificación final	Gerente del puesto vacante
12	Solicitar los exámenes médicos del candidato seleccionado	Exámenes médicos	Asistente del Recursos Humanos
13	Contratar al postulante que ha sido seleccionado	Contrato de trabajo	Gerente de Recursos Humanos
14	Realizar la inducción del puesto vacante al nuevo trabajador	Registro de inducción	Asistente de Recursos Humanos

6.2. Procedimiento de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se conforma por un conjunto de actividades consecutivas a ejecutar por parte del área o departamento de recursos humanos de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., por lo que se ha elaborado la siguiente tabla:

No.	Actividades	Documentación	Responsables
1	Identificar los puestos de trabajo a evaluarse	Descripción de Puestos	Gerente de Recursos Humanos
2	Determinar las competencias laborales para los puestos de trabajo	Diccionario de competencias	Asistente de Recursos Humanos
3	Revisar el sistema de evaluación de personal por competencias 360°	Diagrama de flujo del proceso	Asistente de Recursos Humanos
4	Establecer las fechas y cronogramas de la evaluación de desempeño	Cronograma de actividades	Gerente de Recursos Humanos
5	Comunicar a los colaboradores sobre la evaluación de desempeño	Redes sociales, murales	Asistente de Recursos Humanos
6	Aplicar la evaluación de 360° por competencias al personal directivo	Registro de evaluación	Asistente de Recursos Humanos
7	Aplicar la evaluación de 360° por competencias al personal operativo	Registro de evaluación	Gerente de Recursos Humanos
8	Recopilar los resultados de la evaluación por colaborador	Registro de evaluación	Asistente de Recursos Humanos
9	Interpretar los resultados obtenidos de la evaluación	Registro de evaluación	Gerente de Recursos Humanos

10	Realizar la entrevista de retroalimentación	Entrevista de retroalimentación	Gerente de Recursos Humanos
11	Elaborar un plan de mejora individual del colaborador	Lista de actividad a mejorar	Asistente de Recursos Humanos
12	Presentar el informe final de la evaluación de desempeño	Informe final de la evaluación	Gerente de Recursos Humanos

6.3. Procedimiento de capacitación y formación

Las actividades que conforman el procedimiento de capacitación y formación de personal están dadas en función de la evaluación de desempeño de los trabajadores, por lo cual, es importante identificar a un conjunto de actividades, así como los responsables para la ejecución y documentos correspondientes tal como se visualiza en la siguiente tabla:

No.	Actividades	Documentación	Responsables
1	Identificar las necesidades de capacitación	Informe de evaluación	Gerentes de área
2	Identificar a los colaboradores que requieren de capacitación	Informe de evaluación	Gerentes de área
3	Establecer los temas que se requieren para la capacitación laboral	Lista de talleres de capacitación	Gerente de Recursos Humanos
4	Seleccionar a los capacitadores de acuerdo con los temas propuestos	Registro de capacitadores	Gerente de Recursos Humanos
5	Elaborar el contenido de los talleres de capacitación	Contenido del taller	Asistente de Recursos Humanos
6	Determinar el horario y la fecha para la capacitación	Cronograma de actividades	Gerente de Recursos Humanos
7	Comunicar a los colaboradores sobre los talleres de formación	Redes sociales, murales	Asistente de Recursos Humanos
8	Ejecutar los talleres de capacitación acorde al día y hora establecidos	Registro de asistencia	Asistente de Recursos Humanos
9	Registrar la asistencia de los colaboradores participantes	Registro de asistencia	Asistente de Recursos Humanos
10	Evaluar el aprendizaje durante los talleres de capacitación	Pruebas prácticas de aprendizaje	Gerente de Recursos Humanos
11	Elaborar un informe final de la capacitación realizada	Informe de capacitación	Gerente de Recursos Humanos

a. Fichas de personal

Las fichas de personal para el área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. son documentos que contienen información detallada sobre cada empleado, incluyendo datos personales, historial laboral, formación académica, experiencia, habilidades, y cualquier otra información relevante.

Tabla 10
Fichas de personal



FICHA DE PERSONAL	
	1. Datos personales
Nombre:	
Edad:	
Género:	
	2. Historial laboral
Empresa:	
Años que laboró:	
Cualidades del puesto:	
	3. Formación académica
Primaria:	
Secundaria:	
Superior:	
	4. Experiencia, habilidades
Experiencia:	
Habilidades:	

Elaboración propia a partir de la información de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Este registro es esencial para la gestión de recursos humanos y facilita la toma de decisiones en procesos como la selección, capacitación y evaluación del desempeño.

7. Descripción de productos y servicios

Al referirse a los productos y servicios de la propuesta de diseño estructural del área de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., se trata de diferentes

herramientas o documentos que facilita el desempeño del área en estudio, misma que se enumeran a continuación: (Formatos revisar anexo 5).

- a. Fichas de personal
- b. Plan anual de vacaciones
- c. Información liquidación de haberes
- d. Información para generación de nómina
- e. Inducción al personal
- f. Selección del personal
- g. Plan de cierre de brechas
- h. Desempeño
- i. Plan de capacitación y formación de RR.HH.
- j. Plan de bienestar social
- k. Sistema de valoración de cargos

8. Descripción y valoración de cargos

El sistema de valoración de cargos es un método utilizado para determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la cooperativa. Este sistema ayuda a establecer una estructura salarial equitativa y a garantizar que las posiciones sean compensadas de acuerdo con su relevancia y responsabilidades.

Tabla 11
Sistema de valoración de cargos



Formato de Sistema de valoración de cargos Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	
1. Objetivos del sistema	
Equidad salarial	Asegurar que todos los empleados sean remunerados de manera justa en función de las responsabilidades y exigencias de sus puestos.
Claridad en las descripciones de puestos	Proporcionar descripciones claras y detalladas de cada puesto, lo que facilita la comprensión de las expectativas y requisitos.

Facilitar la toma de decisiones	Proporcionar información objetiva que ayude en la toma de decisiones relacionadas con la contratación, promoción y desarrollo de carrera.
2. Componentes del sistema de valoración de cargos	
Análisis de tareas	Se realiza un análisis exhaustivo de las tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto. Esto incluye identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar el trabajo de manera efectiva.
Comparación de puestos	Los distintos puestos se comparan entre sí para determinar su valor relativo. Este proceso implica evaluar en qué grado se encuentran las diversas exigencias en cada uno.
Asignación de grados	Cada puesto se clasifica y se le asigna un grado basado en la complejidad y el nivel de responsabilidad requerido. Esto permite establecer una jerarquía clara dentro de la organización.
Método de puntos	Se puede utilizar un sistema de puntos donde se asignan valores a diferentes factores y sub-factores que se consideran importantes para la valoración del puesto. Estos factores pueden incluir la responsabilidad, la habilidad técnica, la complejidad del trabajo.
Manual de valoración	Se elabora un manual que documenta el proceso de valoración, incluyendo los factores considerados, la ponderación de cada uno y los criterios utilizados para la evaluación.
3. Evaluación y revisión	
Reevaluación de puestos	Realizar reevaluaciones periódicas de los puestos para reflejar cambios en las responsabilidades o en el entorno laboral.
Feedback de empleados	Recoger la opinión de los empleados sobre la equidad y claridad del sistema de valoración.
Ajustes salariales	Implementar ajustes salariales basados en los resultados de la valoración para mantener la competitividad y la equidad dentro de la cooperativa.
4. Aprobación	
Responsable de Recursos Humanos:	
Firma:	
Fecha:	

Elaboración propia a partir de la información de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

9. Perfil de cargos del jefe de Recursos Humanos

El jefe de Recursos Humanos es un rol clave dentro de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. encargado de liderar y gestionar todas las actividades relacionadas con el departamento.

Tabla 12
Cargos del jefe de Recursos Humanos

1. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Jefe de Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente general
2. NATURALEZA DEL PUESTO	
El jefe de Recursos Humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es el responsable de liderar y gestionar todas las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del talento humano.	
3. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> Participar en la definición de la estrategia de recursos humanos, alineándola con la visión y objetivos de la cooperativa. 	

- Diseñar e implementar procesos efectivos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Supervisar la gestión de nómina, beneficios, registros y cumplimiento legal de los empleados.
- Promover un ambiente laboral positivo, atender conflictos y negociar con los representantes de los trabajadores.
- Fomentar una cultura cooperativa, alineada con los valores y principios de la organización.
- Recopilar y analizar datos para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente los procesos de recursos humanos.

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Título universitario en Administración de Empresas, Psicología, Recursos Humanos o carreras afines.
EXPERIENCIA	Liderazgo, comunicación efectiva, negociación, orientación al servicio, trabajo en equipo, pensamiento estratégico.
HABILIDADES	Liderazgo, comunicación efectiva, negociación, orientación al servicio, trabajo en equipo, pensamiento estratégico.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral, gestión de nómina, desarrollo de personal, diseño de programas de capacitación.

Elaboración propia a partir de la información de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

El jefe de Recursos Humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. desempeña un rol fundamental en la gestión y desarrollo del talento humano. Con sus habilidades estratégicas, técnicas y de liderazgo, este profesional contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo, alineado con los principios cooperativos, ya impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

10. Indicadores de gestión del área de recursos humanos

Los indicadores de gestión son claves métricas que permiten evaluar el rendimiento del área de recursos humanos y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. A continuación, se presentan indicadores relevantes enfocados en las competencias técnicas y conductuales del personal de recursos humanos, específicamente en áreas como negociación, orientación al servicio, conducta y trabajo en equipo.

Tabla 13
Indicadores de gestión del área de recursos humanos

Objetivos	Metas	Indicador	Fórmulas	Unidad de Medida	Frecuencia
Incrementar en 20% los niveles de eficiencia mediante la contratación de personal idóneo, capacitado y con las suficientes habilidades para el desempeño de un puesto vacante en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	Incrementar en 20% los niveles de eficiencia	Nivel de eficiencia en el personal contratado	$(\text{Número de nuevos colaboradores contratados eficientes} / \text{Total de nuevos colaboradores}) * 100$	Porcentaje (%)	Anual
Analizar en un 90% a los colaboradores utilizando técnicas de evaluación de desempeño adecuadas de acuerdo a las competencias laborales de cada cargo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	Analizar al 90% a los colaboradores de la cooperativa	Nivel de evaluación de desempeño	$(\text{Cantidad de colaboradores evaluados} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	Porcentaje (%)	Semestral
Mejorar en 15% el desempeño laboral a través de capacitaciones o talleres que permitan fortalecer las habilidades de los colaboradores con su puesto de trabajo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	Mejorar en 15% el desempeño laboral	Nivel de capacitación y formación	$(\text{Número de colaboradores capacitados} / \text{Total de colaboradores}) * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral

Los indicadores de gestión en el área de recursos humanos de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. son herramientas esenciales para evaluar y mejorar el desempeño del personal. Al centrarse en competencias técnicas y conducta.

Conclusiones recomendaciones

Conclusiones

El planteamiento del problema en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se enmarca que todavía no cuenta con un departamento de gestión del recurso o talento humano, por lo que las actividades más esenciales de este departamento están en otro, pero la mayoría de ellas no son llevadas a cabo por nadie. Lo mencionado causa algún inconveniente a los empleados, además de que no existe una vía mediante la cual se mida el nivel de satisfacción o insatisfacción de los empleados.

Se realizó una fundamentación teórica, en relación con las variables de estudio, de igual forma, se analizó los antecedentes investigativos, con el fin de tener un conocimiento suficiente para el desarrollo de la propuesta.

En el presente estudio de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se utilizó una investigación de tipo descriptiva - exploratoria. La investigación descriptiva tiene como objetivo definir las características de un fenómeno, situación o problema sin centrarse en explicar las causas que lo originan.

En la propuesta se orienta en un diseño estructural del área de recursos humanos que contemple estrategias para mejorar la comunicación, fomentar el desarrollo profesional y establecer un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas. Este enfoque no solo busca fortalecer la satisfacción laboral, sino también asegurar la retención del talento y la eficiencia organizativa en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

La creación del área de recursos humanos constituye un eje fundamental para la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., a través de la cual se podrá beneficiar al desarrollo del personal. De igual manera se definió el organigrama con el nuevo departamento y sus funciones.

Recomendaciones

Es importante establecer un proceso de monitoreo y evaluación continua de las estrategias implementadas. Esto permitirá ajustar las políticas y prácticas según sea necesario, asegurando que se mantenga un enfoque proactivo en la gestión del talento humano.

Es recomendable llevar a cabo una encuesta tras la reestructuración del departamento de recursos humanos. Esta encuesta tiene como objetivo recopilar las perspectivas de los empleados sobre las nuevas funciones y procesos implementados. Al obtener esta retroalimentación, se podrán identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias. Este enfoque no solo fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo, sino que también contribuirá a la satisfacción y retención del talento humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.

Es recomendable que cualquier organización, mantenga un departamento de recursos humanos, ya que a través de ello se realiza el reclutamiento y selección del personal.

Es recomendable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., maneje lineamientos o indicadores de gestión en el área de recursos humanos, cuyo fin es llevar un control eficiente de las actividades, a fin de reclutar y seleccionar un personal idóneo. De igual manera mantener un comunicación adecuado para alcanzar el desarrollo del personal.

Lista de referencias

- Abril, Freire. 2018. *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Alles, Mario. 2018. *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armas, Ortega. 2017. *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Armijos, Cesar. 2018. *Diseño para la Implementación del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Servicios*. Guayas: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil .
- Armijos, Bermúdez. 2019. “Gestión de administración de los Recursos Humanos”. 2 de septiembre. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163.
- Armijos, Bermúdez. 2019. “Gestión de administración de los Recursos Humanos”. *Revista Universidad y Sociedad*, 1-5.
- Ecuador. 2011. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444. <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>.
- Asanza, Marco. 2018. *Manual de procedimiento en la empresa*. Barcelona: Handle.
- Assana. 2024. “Estructura organizativa”. *Assana*. 4 de septiembre. <https://asana.com/es/resources/team-structure>.
- Banco Central del Ecuador. 2022. “Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador”. *BCE*. 9 de septiembre. <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>.
- Barraza-López. 2015. “Concepciones de excepcionalidad intelectual y algunas de sus implicancias en el proceso educativo” . *Revista Electrónica Educare*.
- Blanco, Cáceres Augusto, y Esther, Sarmiento. 2019. *Estructuras, organizaciones y competitividad: Una mirada de las medianas empresas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar, Sede Ecuador.

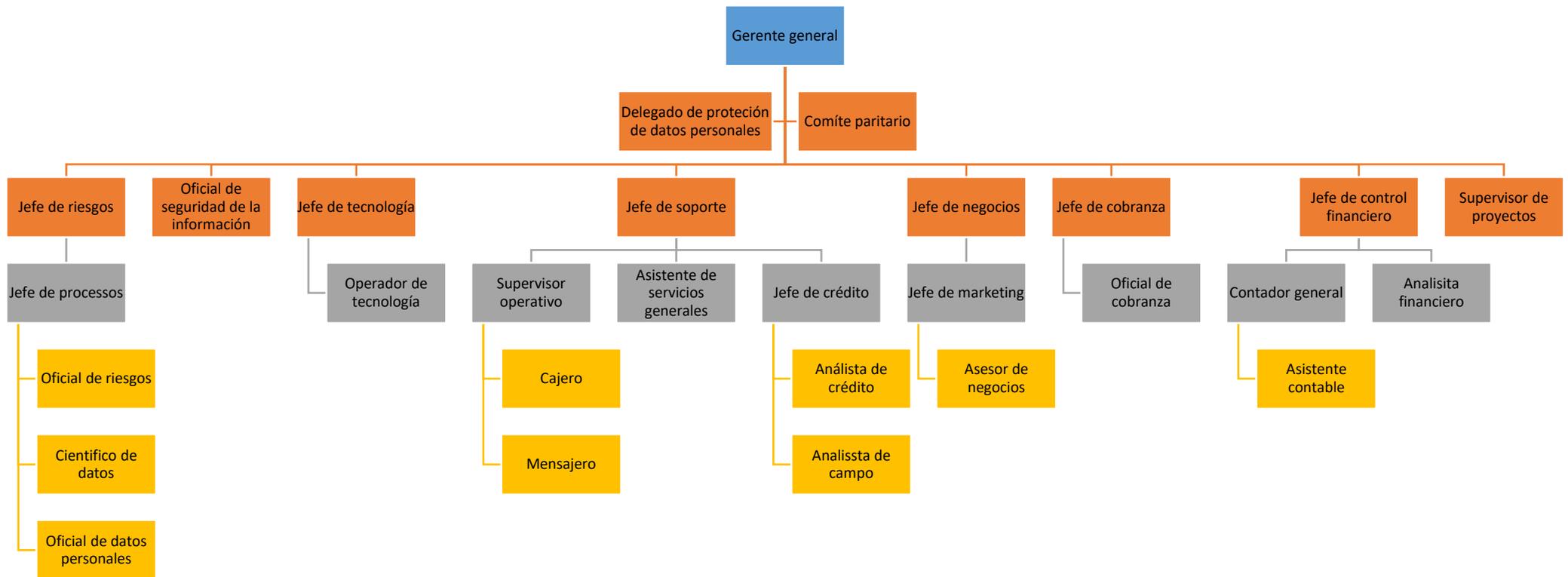
- Bravo, Pablo. 2022. *Contabilidad Bancaria*. Riobamba: Dirección de Publicaciones - Instituto de Investigaciones.
- Castillo, Juan. 2024. “Contribución de las inversiones en recursos humanos según el tipo de eficiencia técnica de la banca múltiple peruana”. *Acta Universitaria*, 33: 1-17. <https://doi.org/10.15174/au.2023.3859>.
- Chiavenato, Idelberto. 2011. *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- COAC. 2023. “¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?”. *Comisión para el Mercado Financiero*. 25 de abril. <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27163.html>.
- Couter, Ricardo. 2018 . *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Cuesta, Angel. 2022. *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, 2.^a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuesta, Agustin, 2018. “Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa”. *Ingeniería Industrial* 39 (1): 24-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458872004>.
- Daft, Ricardo. 2018. *Teoría y diseño organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- EC Ministerio de Inclusión Económica y Social. 2021. “Ley de cooperativas”. 5 de septiembre. https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf.
- Estrella, Hernandez. 2021. “Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador”. *FlacsoAndres*. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/152075-opac>.
- Fernández, Javier. 2020. *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Fincowsky, Edison. 2019. *Organización de Empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Flores, Ricardo. 2021. *Talent Management 4.0: Innovación en el modelo educativo empresarial, un paso urgente*. Barcelona: Mentec Creativas.
- García, Juan. 2020. “Ahorro público, un aletargado proceso de recuperación económica, los pagarés en el entorno bancario”. *Revista Economía UNAM* 15 (44): 89-112. <https://www.redalyc.org/journal/3635/363557983006/html/>.
- Gómez, Marco. 2006 . *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.

- Hall, Ricardo. 1996. *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Ciudad de México: Prentice.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2022. "Cooperativas de Ahorro y Crédito". *INEC*. 19 de marzo. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Memorias%2013%20abr%202017/files/assets/downloads/page0149.pdf>.
- Ivancevich, Javier. 2005. *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- López Lago, Jorge Luis, y Germania Samiento Castillo. 2016. "Determinantes de la brecha salarial en Ecuador: análisis bajo un modelo minceriano relacionado con variables agregadas dummy". *Espirales: Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica* 3 (29). <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263328005/html/>.
- Machuca, Marco. 2020. *Diseño organizacional y estructural de la cooperativa de Ahorro y Crédito CAPCE Yantzaza*. Loja: Universidad Internacional Del Ecuador.
- Marco, Flavio. 2016. "Gestión y administración en las organizaciones". Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez, Augusto. 2018. "Gestión del talento humano como factor de mejoramiento". *Revista de gerencia*, 1-5.
- Mondy, Walter. 2010. *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Montoya, Carlos. 2016. *El recurso humano como elemento fundamental*. Universidad Nacional de Misiones.
- Murillo, Guillermo. 2019. "Propuesta de estructura organizacional". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Prado, Esther. 2018. *Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*. Espacios.
- Puchol, Luis. 2019. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Díaz Santos.
- QuestionPro. 2018. "Recursos humanos". *QuestionPro*. 8 de Septiembre. <https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html>.
- Ramírez, Walter. 2023. "Análisis de la Gestión del Talento Humano en el Contexto Empresarial Actual". *Revista Innova. Bucaramanga*.

- Ramos, Walter. 2018. *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. La Paz: Universidad Mayor Pacensis Divi Andre.
- Rodríguez, Lucia. 2021. “La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México”. *Trascender, Contabilidad y Gestión* 6 (18): 28-40. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300028.
- Ruiz. Ramírez. 2017. *Gestión del talento humano en la selección del personal administrativo*. Guayaquil: Compás.
- Sánchez, Juan. 2021. “La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación”. *Revista Colombiana de contabilidad*, 93–110.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidario . 2021. “Evaluación de la Inclusión Financiera y los Servicios Financieros Digitales en el Ecuador”. 10 de septiembre .<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Evaluacio%CC%81n-de-la-Inclusio%CC%81n-Financiera-y-los-Servicios-Financieros-Digitales-en-el-Ecuador.pdf>.
- Ulrich, Diana. 1997. *Recursos humanos champions*. Granica.
- Vallejo, Chávez. 2015. “Gestión del talento humano”. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vallejo, Luis 2018. *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Vivanco, Mario. 2017. “Los manuales de procedimiento” . *Revista Universidad y Sociedad* , 1-30.

Anexos

Anexo 1: Organigrama



Anexo 2: Descripción de nómina

N.º	CARGO	SEXO		FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	ESTADO CIVIL	INICIO DE CONTRATO	FINALIZACIÓN DE CONTRATO	AÑOS DE SERVICIO
		FEMENINO	MASCULINO						
1	CAJERO FINANCIERO		1	16-may.-90	34	S	28/6/2021	INDEFINIDO	3
2	GERENTE GENERAL	1		1-jun.-73	51	S	2/5/2002	INDEFINIDO	22
3	CAJERO FINANCIERO		1	3-feb.-97	27	S	25/6/2021	INDEFINIDO	3
4	CIENTÍFICO DE DATOS		1	11-feb.-95	29	S	30/9/2022	INDEFINIDO	2
5	JEFE DE COBRANZAS		1	22-dic.-77	47	C	1/9/1999	INDEFINIDO	25
6	JEFE DE PROCESOS	1		5-sep.-76	48	C	9/5/2016	INDEFINIDO	8
7	OPERADOR DE TECNOLOGÍA		1	27-jul.-85	39	S	9/2/2021	INDEFINIDO	3
8	ASESOR DE NEGOCIOS	1		22-oct.-95	29	D	9/8/2022	INDEFINIDO	2
9	AUDITORA INTERNA	1		30-jun.-69	55	C	16/1/2002	INDEFINIDO	22
10	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1		19-feb.-85	39	S	8/1/2013	INDEFINIDO	11
11	ASISTENTE CONTABLE FINANCIERA	1		25-jun.-89	35	S	14/1/2019	INDEFINIDO	5
12	ASISTENTE CONTABLE FINANCIERA	1		2-ene.-83	41	S	30/8/2013	INDEFINIDO	11
13	ASESOR DE NEGOCIOS	1		19-may.-87	37	S	19/7/2013	INDEFINIDO	11
14	CAJERO FINANCIERO	1		31-mar.-93	31	S	25/7/2018	INDEFINIDO	6
15	CAJERO FINANCIERO	1		2-may.-92	32	S	18/8/2014	INDEFINIDO	10
16	AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL		1	12-sep.-98	26	S	8/2/2021	INDEFINIDO	3
17	ASESOR DE NEGOCIOS	1		24-sep.-79	45	C	3/6/2002	INDEFINIDO	22
18	OFICIAL DE COBRANZAS		1	17-sep.-80	44	C	6/1/2006	INDEFINIDO	18
19	CAJERO FINANCIERO	1		11-nov.-00	24	S	18/7/2022	INDEFINIDO	2
20	ANALISTA DE CRÉDITO	1		3-oct.-85	39	U. HECHO	20/9/2006	INDEFINIDO	18
21	ASESOR DE NEGOCIOS	1		2-mar.-91	33	S	19/9/2022	INDEFINIDO	2

22	JEFE DE NEGOCIOS	1		14-oct.-84	40	C	3/5/2006	INDEFINIDO	18
23	SUPERVISOR OPERATIVO	1		31-dic.-80	44	C	25/4/2011	INDEFINIDO	13
24	OFICIAL DE COBRANZAS		1	1-nov.-90	34	U. HECHO	2/5/2014	INDEFINIDO	10
25	CAJERO FINANCIERO	1		30-mar.-93	31	S	8/10/2013	INDEFINIDO	11
26	ASISTENTE CONTABLE FINANCIERA	1		27-jul.-87	37	D	15/12/2022	INDEFINIDO	2
27	AUDITOR INFORMÁTICO		1	6-ene.-81	43	C	2/9/2019	INDEFINIDO	5
28	JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO	1		4-feb.-81	43	C	2/3/2015	INDEFINIDO	9
29	ASESOR DE NEGOCIOS	1		11-abr.-85	39	C	20/4/2011	INDEFINIDO	13
30	ANALISTA DE CRÉDITO	1		27-sep.-79	45	D	24/3/2008	INDEFINIDO	16
31	CAJERO FINANCIERO		1	17-jul.-93	31	S	22/4/2015	INDEFINIDO	9
32	ANALISTA DE CRÉDITO		1	24-sep.-83	41	S	1/2/2017	INDEFINIDO	7
33	ASESOR DE NEGOCIOS	1		3-abr.-82	42	D	11/10/2016	INDEFINIDO	8
34	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		1	4-ene.-81	43	C	24/3/2003	INDEFINIDO	21
35	CONTADORA GENERAL		1	23/9/1959	65	C	4/4/2003	INDEFINIDO	21
36	JEFE DE MARKETING		1	24-nov.-95	29	S	23/9/2019	INDEFINIDO	5
37	ASESOR DE NEGOCIOS	1		17-ene.-91	33	C	25/4/2022	INDEFINIDO	2
38	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1		25-may.-90	34	S	1/8/2016	INDEFINIDO	8
39	CAJERO FINANCIERO		1	11-jul.-03	21	S	11/11/2021	INDEFINIDO	3
40	CAJERO FINANCIERO		1	27-feb.-98	26	C	4/3/2022	INDEFINIDO	2
41	OFICIAL DE COBRANZAS		1	5-may.-85	39	D	24/10/2017	INDEFINIDO	7
42	ASISTENTE DE AUDITORÍA	1		6/7/1989	35	S	7/1/2020	INDEFINIDO	4
43	JEFE DE SOPORTE	1		20-abr.-67	57	S	24/6/2008	INDEFINIDO	16
44	ASESOR DE NEGOCIOS	1		8-ene.-89	35	D	29/5/2013	INDEFINIDO	11
45	JEFE DE TECNOLOGÍA		1	21-abr.-80	44	C	7/2/2022	INDEFINIDO	2
46	ANALISTA DE CRÉDITO		1	10-abr.-89	35	C	18/5/2012	INDEFINIDO	12
47	OFICIAL DE COBRANZAS		1	15-nov.-89	35	S	17/9/2008	INDEFINIDO	16

48	ASESOR DE NEGOCIOS	1		19-abr.-93	31	U. HECHO	27/3/2015	INDEFINIDO	9
49	ASISTENTE DE OPERACIONES	1		23-nov.-89	35	U. HECHO	14/5/2014	INDEFINIDO	10
50	JEFE DE RIESGOS	1		20-may.-81	43	S	30/8/2019	INDEFINIDO	5
51	ASESOR DE NEGOCIOS		1	25-jul.-73	51	C	2/3/2022	INDEFINIDO	2
52	AUXILIAR DE SERVICIOS BANCARIOS		1	1-jun.-83	41	S	1/2/2012	INDEFINIDO	12
53	CAJERO FINANCIERO	1		10-abr.-94	30	C	15/8/2017	INDEFINIDO	7
54	ASISTENTE CONTABLE FINANCIERA	1		14-may.-89	35	S	28/9/2017	INDEFINIDO	7
55	OFICIAL DE COBRANZAS		1	2-jul.-91	33	S	22/3/2018	INDEFINIDO	6
56	CAJERO FINANCIERO		1	14-jun.-94	30	S	10/6/2022	INDEFINIDO	2
57	ASESOR DE NEGOCIOS	1		6-ene.-84	40	C	19/11/2007	INDEFINIDO	17
58	ASESOR DE NEGOCIOS	1		3-feb.-85	39	C	23/1/2012	INDEFINIDO	12
59	OFICIAL DE COBRANZAS		1	12-oct.-97	27	C	11/10/2017	INDEFINIDO	7
60	SUPERVISOR OPERATIVO		1	10/7/1995	29	C	10/9/2013	INDEFINIDO	11
61	ASISTENTE OFICIAL DE RIESGOS	1		23-ago.-87	37	C	15/1/2018	INDEFINIDO	6
62	ASESOR DE NEGOCIOS	1		13-feb.-92	32	S	21/9/2011	INDEFINIDO	13

Anexo 3. Tipo de cargos

Tipo de cargos	Número de personas
ANALISTA DE CRÉDITO	4
ASISTENTE CONTABLE FINANCIERA	4
AUDITORA INTERNA	1
CAJERO FINANCIERO	11
GERENTE GENERAL	1
JEFE DE COBRANZAS	1
OPERADOR DE TECNOLOGÍA	1
JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS DE CRÉDITO	1
ASESOR DE NEGOCIOS	13
OFICIAL DE COBRANZAS	6
JEFE DE NEGOCIOS	1
SUPERVISOR OPERATIVO	2
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1
AUDITOR INFORMÁTICO	1
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1
CONTADORA GENERAL	1
JEFE DE MARKETING	1
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1
ASISTENTE DE AUDITORÍA	1
JEFE DE SOPORTE	1
JEFE DE RIESGOS	1
ASISTENTE OFICIAL DE RIESGOS	1
AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	1
JEFE DE TECNOLOGÍA	1
AUXILIAR DE SERVICIOS BANCARIOS	1
CIENTÍFICO DE DATOS	1
JEFE DE PROCESOS	1
ASISTENTE DE OPERACIONES	1
Total general	62

Anexo 4: Diseño de la encuesta

1. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con su trabajo actual en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.?

- Nada satisfecho
- Poco satisfecho
- Neutral
- Muy satisfecho
- Totalmente satisfecho

2. ¿Considera que la Cooperativa le brinda oportunidades adecuadas para su desarrollo y crecimiento profesional?

- Si
- No

3. ¿Cómo calificaría la comunicación y el flujo de información entre los diferentes departamentos y áreas de la Cooperativa?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

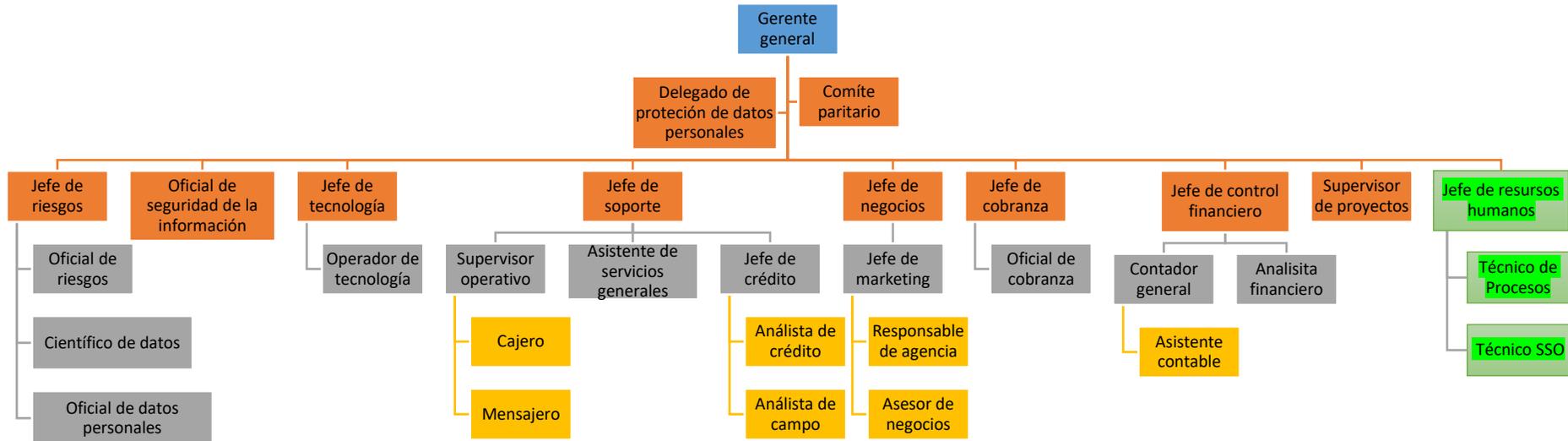
4. ¿Siente que su trabajo y esfuerzo son adecuadamente reconocidos y recompensados por la Cooperativa?

- Si
- No

5. ¿Qué aspectos cree que la Cooperativa podría mejorar en cuanto a la gestión y el diseño de su área de Recursos Humanos?

- Implementar un programa estructurado de capacitación
- Desarrollo profesional para el personal
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y ascenso
- Mejorar los canales de comunicación
- Revisar las políticas de compensación
- Fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal calificado.

Anexo 5: Nueva estructura del organigrama con la implementación del departamento de recursos humanos



Anexo 6: Descripción de productos y servicios

b. Plan anual de vacaciones

El plan anual de vacaciones establece las pautas y fechas para que los empleados tomen su tiempo de descanso. Este plan debe tener en cuenta las necesidades de operación de la cooperativa y permitir que todos los empleados programen sus vacaciones de manera equitativa. Es fundamental para promover el bienestar y la satisfacción laboral.



Formato de un Plan Anual de Vacaciones Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Objetivo: Establecer las pautas y fechas para que los empleados programen su tiempo de descanso, garantizando la equidad y las necesidades operativas de la cooperativa.

1. Introducción

Este plan anual de vacaciones tiene como finalidad regular el tiempo de descanso de los empleados, asegurando que todos tengan la oportunidad de disfrutar de sus vacaciones de manera equitativa, al mismo tiempo que se consideran las necesidades operativas de la cooperativa.

2. Pautas generales

Duración de las vacaciones:	Cada empleado tiene derecho a un período de vacaciones anuales de acuerdo con la legislación laboral vigente.
Solicitud de vacaciones:	Los empleados deben presentar su solicitud de vacaciones con al menos 30 días de anticipación a su supervisor directo.
Aprobación:	Las solicitudes serán evaluadas y aprobadas por el supervisor, considerando la carga de trabajo y la disponibilidad de personal en el área.

3. Fechas claves

Inicio del plan:	1 de enero de 2025
Fin del plan:	31 de diciembre de 2025
Períodos de vacaciones:	<ul style="list-style-type: none"> Primera opción: Del 1 de junio al 30 de junio (para empleados que prefieren tomar vacaciones en medio del año). Segunda opción: Del 1 de diciembre al 15 de diciembre (para empleados que prefieren tomar vacaciones al final del año). Vacaciones individuales: Los empleados pueden solicitar vacaciones en otros períodos, siempre que se respete el tiempo de anticipación y se considere la operación.

4. Consideraciones operativas

- Se priorizarán las solicitudes de vacaciones en función de la antigüedad del empleado y la carga de trabajo del departamento.
- Se establecerán turnos de vacaciones para asegurar que siempre haya personal disponible para atender las necesidades operativas de la cooperativa.

5. Comunicación

- Se enviará un recordatorio a todos los empleados sobre el plan de vacaciones al inicio de cada trimestre.
- Se habilitará un espacio en la intranet de la cooperativa donde los empleados podrán consultar el estado de sus solicitudes de vacaciones.

6. Revisión del plan

- Este plan será revisado anualmente para adaptarse a las necesidades cambiantes de la cooperativa y de sus empleados.
- Se recogerán sugerencias de los empleados para mejorar el proceso de gestión de vacaciones.

Aprobado por:

Nombre del responsable Fecha de aprobación _____
de Recursos Humanos

c. Información liquidación de haberes

La liquidación de haberes es el proceso mediante el cual se calculan y se entregan las remuneraciones que corresponden a los empleados. Esto incluye sueldos, bonificaciones, descuentos y cualquier otro concepto que forme parte de la compensación. El área de recursos humanos debe asegurar que este proceso sea transparente y cumpla con las normativas laborales vigentes.



Formato de liquidación de haberes Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Objetivo: Establecer un procedimiento claro y transparente para la liquidación de haberes, asegurando que se cumplan las normativas laborales vigentes y se entreguen las remuneraciones correspondientes a los empleados.

1. Datos del empleado

Nombre completo: _____

Número de identificación: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Fecha de ingreso: _____

Fecha de liquidación: _____

2. Cálculo de remuneraciones

Sueldo base: _____

Bonificaciones

- Bonificación por antigüedad: _____
- Bonificación por desempeño: _____
- Otras bonificaciones: _____

Total bonificaciones _____

3. Descuentos

Descuentos legales:	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte a la seguridad social: • Impuesto a la renta:
Descuentos voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos: • Aportes a fondos de ahorro:
Total descuentos	
4. Resumen de Liquidación	
Total remuneraciones (Sueldo base + bonificaciones)	
Total Descuentos	
Total a pagar (Total remuneraciones - Total descuentos):	
5. Observaciones	
Detallar cualquier observación relevante sobre la liquidación, como ajustes, pagos pendientes, o aclaraciones sobre bonificaciones y descuentos.	
6. Aprobación	
	Fecha _____
	Responsable de Recursos Humanos

Notas importantes para el formato de liquidación de haberes para la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

- Este formato debe ser utilizado para cada liquidación de haberes, asegurando que se mantenga un registro claro y accesible para auditorías y revisiones.
- La liquidación debe ser revisada y aprobada por el área de recursos humanos antes de ser entregada al empleado.
- Se debe garantizar que todos los cálculos sean precisos y que se cumplan las normativas laborales vigentes para evitar inconvenientes legales.

Este formato proporciona una estructura organizada para la liquidación de haberes, asegurando que todos los aspectos relevantes sean considerados y documentados de manera adecuada.

d. Información para Generación de nómina

La generación de nómina implica compilar los datos necesarios para procesar los pagos a los empleados. Esto incluye horas trabajadas, ausencias, deducciones y otros elementos relevantes. La información debe ser precisa y actualizada para evitar errores en los pagos y garantizar la satisfacción de los empleados.



**Formato de Generación de Nómina
Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.**

Objetivo: Compilar los datos necesarios para procesar los pagos a los empleados, asegurando que la información sea precisa y actualizada para evitar errores en los pagos y garantizar la satisfacción de los empleados.

1. Datos de la empresa

Nombre de la empresa Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Dirección

Código de cuenta de cotización

2. Datos del empleado

Nombre completo

Número de identificación

Cargo

Departamento

Fecha de ingreso

Número de afiliación a la seguridad social

Grupo profesional

Grupo de cotización

Fecha de antigüedad

3. Registro de horas trabajadas

Horas trabajadas del mes

Horas extras

Total de horas

4. Ausencias

Días de ausencia justificada:

Días de ausencia no justificada:

Total de días de ausencia:

5. Cálculo de remuneraciones

Sueldo base

Bonificaciones

Total remuneraciones (Sueldo base +
bonificaciones)

6. Deduciones

Aporte a la seguridad social

Impuesto a la renta

Otros descuentos

Total deducciones

7. Resumen de nómina

Total a Pagar (total remuneraciones - total
deducciones)

8. Observaciones

Detallar cualquier observación relevante sobre la nómina, como ajustes, pagos pendientes, o aclaraciones sobre bonificaciones y deducciones.

9. Aprobación

Responsable de Recursos Humanos:

Firma:

Fecha:

Notas importantes del Formato de Generación de Nómina Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

- Este formato debe ser utilizado para cada ciclo de nómina, asegurando que se mantenga un registro claro y accesible para auditorías y revisiones.
- La información debe ser revisada y aprobada por el área de recursos humanos antes de ser procesada para el pago.
- Se debe garantizar que todos los cálculos sean precisos y que se cumplan las normativas laborales vigentes para evitar inconvenientes legales.

Este formato proporciona una estructura organizada para la generación de nómina, asegurando que todos los aspectos relevantes sean considerados y documentados de manera adecuada.

e. Inducción al personal

El proceso de inducción al personal es fundamental para integrar a los nuevos empleados en la cooperativa. Este programa debe incluir información sobre la misión, visión y valores de la organización, así como políticas internas, beneficios y procedimientos operativos. Una buena inducción ayuda a los nuevos miembros a adaptarse rápidamente y a comprender su rol dentro del equipo.



Formato de inducción de personal Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda..

Objetivo: Implementar un programa de inducción efectivo en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es clave para asegurar que los nuevos empleados se integren.

1. Contenido de inducción

Misión, visión y valores	Es fundamental que los nuevos empleados conozcan la misión, visión y valores de la cooperativa. Esto les ayudará a alinearse con los objetivos organizacionales y de la empresa.
Políticas internas	La inducción debe incluir una revisión de las políticas internas, que abarquen aspectos como el código de conducta, horarios de trabajo y procedimientos de seguridad. Esto asegura que los nuevos colaboradores estén informados sobre las expectativas y normativas que deben seguir.

Beneficios	Informar sobre los beneficios que ofrece la cooperativa, como seguros, días de vacaciones y otros incentivos, es crucial para que los empleados se sientan valorados y motivados.
Procedimientos Operativos	Es importante que los nuevos miembros reciban capacitación sobre los procedimientos operativos específicos de su puesto. Esto incluye la formación en herramientas y tecnologías que utilizarán en su trabajo diario
2. Aprobación	
Responsable de Recursos Humanos:	
Firma:	
Fecha:	

f. Selección del personal

La selección del personal es un proceso crítico que busca identificar a los candidatos más adecuados para ocupar posiciones dentro de la cooperativa. Este proceso incluye la revisión de currículos, entrevistas, evaluaciones y pruebas de habilidades. El objetivo es asegurar que se elijan personas que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la cultura organizacional.



Formato de la Selección del Personal en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Objetivo: Asegurar que se elijan personas que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la cultura organizacional.

1. Proceso de selección

Revisión de los currículums	El primer paso consiste en analizar los currículums recibidos para identificar a aquellos candidatos que cumplen con los requisitos básicos del puesto. Este análisis inicial permite filtrar a los postulantes más prometedores.
Entrevistas	Las entrevistas son una herramienta clave para evaluar no solo las competencias técnicas de los candidatos, sino también su capacidad para encajar en la cultura de la cooperativa. Durante esta etapa, se busca entender las motivaciones y valores de los postulantes, asegurando que se alineen con los de la organización.
Evaluaciones y pruebas de habilidades	Para complementar la información obtenida en las entrevistas, se pueden realizar evaluaciones y pruebas de habilidades. Estas herramientas permiten medir de manera objetiva las capacidades de los candidatos y su idoneidad para el puesto.

2. Aprobación

Responsable de Recursos Humanos:
Firma:
Fecha:

La selección del personal en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es un proceso integral que busca identificar a los mejores talentos, garantizando que cada nuevo miembro no solo tenga las habilidades necesarias, sino que también comparta los valores y la misión de la cooperativa.

g. Plan de cierre de brechas

El plan de cierre de brechas se refiere a las estrategias implementadas para abordar las diferencias entre las competencias actuales de los empleados y las requeridas para alcanzar los objetivos de la cooperativa. Esto puede incluir programas de capacitación, mentorías y evaluaciones de desempeño.



Formato de plan de cierre de brechas en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

Objetivo: Garantizar que los empleados cuenten con las competencias necesarias para contribuir al éxito de la organización.

1. Componentes del plan de cierre de brechas

Evaluación de competencias	Se debe realizar un diagnóstico inicial para identificar las competencias actuales de los empleados en comparación con las competencias requeridas. Esto puede incluir encuestas, entrevistas y análisis de desempeño.
Programas de capacitación	Una vez identificadas las brechas, se deben diseñar programas de capacitación específicos que aborden las áreas de mejora. Estos programas pueden incluir talleres, cursos en línea y sesiones de formación práctica.
Mentorías	Implementar un sistema de mentorías donde los empleados más experimentados guían a los nuevos o aquellos que necesitan mejorar en ciertas áreas. Esto no solo ayuda en el desarrollo de habilidades, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo.
Evaluaciones de desempeño	Establecer un sistema de evaluaciones de desempeño regular para monitorear el progreso de los empleados en el cierre de brechas. Estas evaluaciones deben ser constructivas y orientadas a la mejora continua.
Feedback y ajustes	Es importante crear un mecanismo de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus opiniones sobre los programas de capacitación y mentorías. Esto permitirá realizar los ajustes necesarios para mejorar la efectividad del plan.

2. Aprobación

Responsable de Recursos Humanos:

 Firma:

 Fecha:

h. Desempeño

El desempeño de los empleados se evalúa regularmente mediante sistemas de evaluación que consideran objetivos, competencias y contribuciones al equipo. Esta evaluación proporciona retroalimentación valiosa, identifica áreas de mejora y ayuda a establecer planes de desarrollo individual.

El desempeño de los empleados en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. se evalúa regularmente mediante sistemas de evaluación que consideran diversos factores clave. Este proceso es fundamental para asegurar que cada miembro del equipo esté alineado con los objetivos de la cooperativa y contribuya de manera efectiva al éxito colectivo.



**Formato de desempeño
Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.**

1. Componentes

Objetivos	Cada empleado tiene objetivos específicos que deben alcanzar en su rol. Estos objetivos son medibles y se establecen al inicio de cada período de evaluación, permitiendo un seguimiento claro del progreso.
Competencias	La evaluación también considera las competencias necesarias para el puesto, que incluyen habilidades técnicas, habilidades interpersonales y capacidades de liderazgo. Esto asegura que los empleados no solo cumplirán con sus tareas, sino que también se desarrollarán en áreas críticas para su crecimiento profesional.
Contribuciones al equipo	Además de los logros individuales, se evalúa cómo cada empleado contribuye al trabajo en equipo y al ambiente laboral. Fomentar una cultura de colaboración es esencial para el éxito de la cooperativa.

2. Aprobación

Responsable de Recursos Humanos:

Firma:

Fecha:

La evaluación del desempeño proporciona retroalimentación valiosa a los empleados, lo que les permite conocer sus fortalezas y áreas de mejora. Esta retroalimentación es crucial para el desarrollo profesional y personal, ya que ayuda a los

empleados a establecer planes de desarrollo individual que se alineen con sus aspiraciones y con las necesidades de la cooperativa.

i. Plan de capacitación y formación de RR.HH.

El plan de capacitación y formación de recursos humanos es un conjunto de iniciativas diseñadas para desarrollar habilidades y competencias en los empleados. Este plan debe alinearse con las necesidades de la cooperativa y las aspiraciones de los empleados, garantizando así una fuerza laboral altamente capacitada y motivada.



Plan de capacitación y formación de Recursos Humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

1. Objetivos del plan	
Desarrollo de habilidades	Fomentar el crecimiento profesional de los empleados mediante la adquisición de nuevas habilidades y competencias relevantes para sus roles.
Alineación con necesidades organizacionales	Asegurar que la capacitación esté en sintonía con los objetivos estratégicos de la cooperativa, permitiendo que los empleados contribuyan de manera efectiva al logro de estos objetivos.
Motivación y retención	Incrementar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, lo que puede mejorar la retención del talento dentro de la cooperativa.
2. Componentes del plan de capacitación	
Evaluación de necesidades	Realizar un diagnóstico para identificar las áreas de mejora y las competencias que requieren desarrollo. Esto puede incluir encuestas, entrevistas y análisis de desempeño.
Diseño de programas de capacitación	Crear programas de capacitación que aborden las necesidades identificadas. Estos programas pueden incluir talleres, cursos en línea, sesiones de formación práctica y mentorías.
Implementación	Llevar a cabo los programas de capacitación, asegurando que se dispongan de los recursos necesarios y que se sigan las mejores prácticas en la enseñanza y el aprendizaje.
Evaluación y retroalimentación:	Establecer un sistema de evaluación para medir la efectividad de los programas de capacitación. Esto incluye la recolección de retroalimentación de los participantes y la evaluación del impacto en el desempeño laboral.
Asignación de recursos y presupuesto	Definir los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de capacitación y determinar el presupuesto correspondiente.
3. Aprobación	
Responsable de Recursos Humanos:	
Firma:	
Fecha:	

El desarrollo e implementación de un plan de capacitación y formación de recursos humanos en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es esencial para garantizar que los empleados cuenten con las competencias necesarias para contribuir al éxito de la organización. Al alinear las iniciativas de capacitación con las necesidades de la cooperativa y las aspiraciones de los empleados, se crea una fuerza laboral motivada y altamente capacitada, lista para enfrentar los desafíos del futuro.

j. Plan de bienestar social

El plan de bienestar social busca promover la salud y el bienestar de los empleados a través de diversas iniciativas, como programas de salud, actividades recreativas y apoyo emocional. Este tipo de plan es crucial para mejorar la calidad de vida laboral y fomentar un ambiente positivo.



Formato del plan de bienestar social en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.	
1. Objetivos del plan	
Promover la salud	Implementar programas de salud que incluyan chequeos médicos, campañas de prevención y promoción de hábitos saludables.
Fomentar actividades recreativas	Organizar actividades recreativas y deportivas que permitan a los empleados relajarse, socializar y mejorar su bienestar físico y mental.
Apoyo emocional	Proporcionar recursos y apoyo emocional, como asesoramiento psicológico y programas de manejo del estrés, para ayudar a los empleados a enfrentar desafíos personales y laborales.
2. Componentes del plan de bienestar social	
Programas de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de cheques médicos periódicos. • Talleres sobre nutrición y hábitos saludables. • Campañas de vacunación.
Actividades recreativas:	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos deportivos y recreativos. • Salidas grupales y actividades de team building. • Espacios para la práctica de deportes dentro de la cooperativa.
Apoyo emocional:	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a servicios de asesoramiento psicológico. • Talleres sobre manejo del estrés y desarrollo personal. • Creación de grupos de apoyo entre empleados.
Evaluación del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a servicios de asesoramiento psicológico. • Talleres sobre manejo del estrés y desarrollo personal. • Creación de grupos de apoyo entre empleados.
3. Aprobación	

Responsable de
Recursos Humanos:

Firma:

Fecha:

El desarrollo e implementación de un plan de bienestar social en la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. es fundamental para crear un ambiente laboral positivo y saludable. Al promover la salud, fomentar actividades recreativas y ofrecer apoyo emocional, se contribuye a mejorar la calidad de vida de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral en la cooperativa.