



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA EL
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL; EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA
FINANCIERA 13 DE OCTUBRE DE R.L. (ACOPACTO).”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

Br. Tania Rebeca Salazar Portillo

Br. Yamileth Del Carmen Navarro Barrera

Br. Jennifer Abigail Gómez Miranda

SANTA TECLA, OCTUBRE DE 2025



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. ROSENDO MAURICIO SERMEÑO PALACIOS
RECTOR

ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA
VICE-RECTOR

ING. ROOSEVELT ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL

LIC. CARLOS ALBERTO COCA MUÑOZ
FISCAL

LIC. ALVARO LEMUS MARTÍNEZ
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. ULISES SALAZAR FLORES
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

SANTA TECLA, OCTUBRE DE 2025



ASESOR DE DOCUMENTO DE TESIS:
LIC. TOMÁS ENRIQUE SÁNCHEZ SICILIA

JURADO EVALUADOR:
ING. JOAQUÍN MIGUEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
LICDA. ZOILA GLORIA HERNÁNDEZ PLATERO
LIC. ULISES SALAZAR FLORES

SANTA TECLA, OCTUBRE DE 2025

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL QUINIENTOS ONCE

A las diecisiete horas del miércoles veintisiete de agosto de dos mil veinticinco. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por TANIA REBECA SALAZAR PORTILLO en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA FINANCIERA 13 DE OCTUBRE DE R.L (ACOPACTO)."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

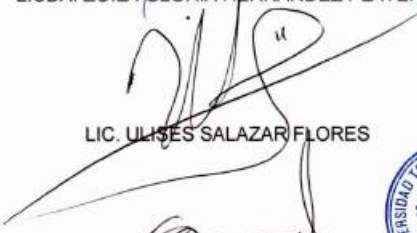
SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

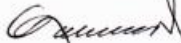
De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADA, con una calificación de ~~SIETE PUNTO CERO~~ (7.0), el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.


ING. JOAQUÍN MIGUEL HERNANDEZ RODRIGUEZ


LICDA. ZOILA GLORIA HERNANDEZ PLATERO


LIC. ULISES SALAZAR FLORES


ING. ROOSELVEY ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL QUINIENTOS DOCE .

A las diecisiete horas del miércoles veintisiete de agosto de dos mil veinticinco. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por YAMILETH DEL CARMEN NAVARRO BARRERA en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA FINANCIERA 13 DE OCTUBRE DE R.L (ACOPACTO)."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADA, con una calificación de ~~SETE VONTO UNO~~ (7.1), el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

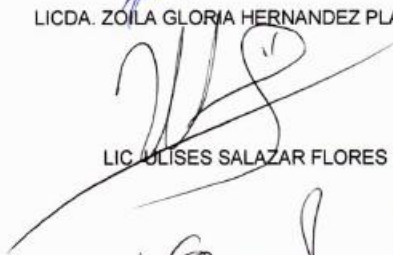
No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.



ING. JOAQUIN MIGUEL HERNANDEZ RODRIGUEZ



LICDA. ZOILA GLORIA HERNANDEZ PLATERO



LIC. ULISES SALAZAR FLORES



ING. ROOSELVET ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL QUINIENTOS TRECE

A las diecisiete horas del miércoles veintisiete de agosto de dos mil veinticinco. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por JENNIFER ABIGAIL GOMEZ MIRANDA en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA FINANCIERA 13 DE OCTUBRE DE R.L (ACOPACTO)."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

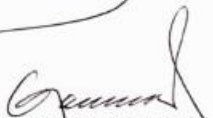
De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADA, con una calificación de ~~SIETE PUNTOS~~ ^{SIETE PUNTOS} (7.2), el Trabajo de Graduación presentado por la alumna arriba detallada obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.


ING. JOAQUIN MIGUEL HERNANDEZ RODRIGUEZ


LICDA. ZOILA GLORIA HERNANDEZ PLATERO


LIC. ULISES SALAZAR FLORES


ING. ROOSELVEY ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL



AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, por la realización de este logro, junto a mis 2 compañeras.

Gracias, por la fuerza, motivación, perseverancia que le brindaste a mi familia de acompañarme en este proceso, a mis padres de ir siempre paso a paso por querer lo mejor para nosotros, por ser excelentes, sin duda los mejores, gracias, amén.

Tania Rebeca Salazar Portillo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente por permitirme culminar una de mis metas en la vida, por ello le dedico este trabajo, por darme la sabiduría y fortaleza en las altas y las bajas, mi fe siempre estuvo puesta en él. Gracias Dios por ser mi guía siempre y por guardarme en este trayecto de mi carrera profesional.

A mis queridos padres Carlos Navarro y Yulisa de Navarro, por apoyarme con su amor y dedicación en cada paso que vivía en mi carrera, por estar brindándome ánimos a diario y porque siempre sus oraciones estuvieron para mí. Son mi mayor orgullo y todo lo que en esta vida e alcanzado es gracias al apoyo y educación que ustedes me brindaron, son los mejores padres y este trabajo está dedicado a ustedes.

Al amor de mi vida, mi amado esposo Irvin Márquez, su amor y comprensión fueron parte fundamental de todo el apoyo que el me brindo siempre, gracias por ser un pilar fundamental en mi vida y sacrificar noches de desvelo a mi lado apoyándome, por darme optimismo en los momentos de cansancio, siempre creíste en mí y ahora que lo he logrado quiero dedicártelo, te amo.

A mí abuela Carmen Meléndez que siempre estuvo conmigo apoyándome, sus palabras de ánimo y sus noches de consejos siempre estuvieron presente en mi carrera universitaria.

A mis compañeras de trabajo de graduación Jennifer Gómez y Tania Salazar por ser más que unas compañeras fueron mis amigas de este largo viaje el cual iniciamos juntas y gracias a Dios lo culminamos juntas, han sido siempre un gran apoyo y tengo mucho que agradecer por enseñarme y también por corregirme, sé que serán unas personas exitosas y deseo lo mejor en la vida de cada una.

A la empresa ACOPACTO de R.L por brindarme la oportunidad de iniciar mi carrera laboral y por brindarme la oportunidad de realizar el trabajo de graduación.

A nuestro asesor, Licenciado Tomas Enrique Sánchez Sicilia por haberse convertido en nuestro líder y guía en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, por compartir sus conocimientos y por su paciencia.

A la Universidad Técnica Latinoamérica y cada uno de los catedráticos que me impartieron su conocimiento y que impulsaron el aprendizaje y formación profesional durante mi carrera.

Yamileth del Carmen Barrera Navarro.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por la oportunidad que me dio de poder llegar aquí hasta donde estoy, porque que sin él no hubiese sido posible. Gracias a Dios he podido culminar mis estudios donde todo siempre lo he puesto en las manos de Dios y su respaldo siempre estuvo en cada momento, etapa y proceso. Siempre tenía en mente este versículo “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13.

Agradezco a mi madre, padre y hermano por apoyarme, donde ellos son pilares importantes y fundamentales en mi vida y siempre confiaron en mí, animándome, acompañándome en cualquier etapa de mi vida donde siempre estaban ahí dándome esas palabras de aliento.

Jennifer Abigail Gómez Miranda

Tabla de Contenido

Introducción.....	20
1.1. Descripción del problema.....	22
1.2. Enunciado del problema	23
1.3 Justificación	24
1.4 Objetivos de la investigación.....	25
1.4.1 Objetivo General.....	25
1.4.2 Objetivo Específicos.....	25
1.5 Contexto del estudio	25
Capítulo II: Marco teórico conceptual.....	27
2.1 Marco histórico	27
2.1.1 Origen de las cooperativas financieras en El Salvador.....	27
2.1.2 Etapas del cooperativismo en El Salvador	28
2.1.3 Historia de ACOPACTO R.L.	29
2.1.4 Organigrama Actual de ACOPACTO de R. L.	30
2.2 Evolución del término recurso humano en la teoría Administrativa	32
2.3 Marco teórico.....	36
2.3.1 Gestión de Talento Humano	36
Objetivos de gestión de talento humano	36
Funciones principales	36
2.3.2 Enfoque de gestión de Talento Humano por factores.....	37
2.3.3 Ejemplos de modelos de gestión de Talento Humano según autores varios	42
2.3.4 Reclutamiento y selección del personal.....	44
2.3.5 Fuentes de reclutamiento y métodos de selección.....	45
2.3.6 Inducción al nuevo personal	47
2.3.7 Evaluación	47
2.3.8 Herramientas de evaluación de desempeño	48
2.3.9 Auditoría de personal.....	48
2.3.10 Banco de Datos	49
2.3.11 Remuneración y productividad.....	49
2.3.12 Retención y motivación del Talento Humano	50

2.3.13 Evaluación de los procesos de retención de las personas	51
2.3.14 Comunicación interna y clima laboral	52
2.4 Marco legal	54
2.4.1 Ley General de Asociaciones Cooperativas	55
2.4.2 Ley de Supervisión y regulación del sistema Financiero	57
2.4.3 Constitución de la Republica	59
2.4.4 Código de Trabajo	61
2.4.5 Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social	62
2.5.6 Ley del sistema de ahorro de pensiones	64
2.4.7 Ley de impuesto sobre la renta y su reglamento	65
Capítulo III: Metodología de la investigación	68
3.1 Tipo de investigación	68
3.2 Diseño general de la investigación	68
3.2.1 Unidad de análisis, población y muestra	69
3.2.2 Recopilación de la información	71
3.2.3 Técnicas de análisis a utilizadas en la investigación	71
3.2.4 Análisis de Datos Cuantitativos	72
Capitulo IV: Resultados de la investigación.	73
4.1 Cuestionario realizado a Jefaturas y colaboradores	73
4.2 Cuestionario a Jefaturas y personal que tiene funciones de Talento Humano	89
Capítulo V: Propuesta de modelo de Gestión de Talento humano, para el fortalecimiento institucional; en la Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre de R.L. (ACOPACTO).	119
1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	120
2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	121
3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	122
4. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	122
5. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL	123
6. PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL	124
7. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	125
8. PROCESO DE GESTIÓN DE SALIDA DE PERSONAL	126

Implementación sugerida de una Unidad de Talento Humano:	127
MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	128
INTRODUCCIÓN.....	129
Objetivo del Manual	129
Alcance	129
Importancia del Departamento de Talento Humano.....	129
I. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	130
A. Misión.....	130
B. Visión	130
C. Valores.....	130
II. OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	131
A. Objetivo general	131
B. Objetivos específicos.....	131
III. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO	131
A. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	131
1. Objetivo	131
2. Alcance	131
3. Principios.....	131
4. Proceso de reclutamiento.....	132
5. Proceso de selección.....	132
6. Proceso de contratación	133
7. Revisión y actualización.....	133
B. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	134
1. Objetivo	134
2. Alcance	134
3. Principios.....	134
4. Proceso de la evaluación.....	134
5. Revisión y actualización.....	135
C. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	135
1. Objetivo	135

2.	Alcance	135
3.	Principios	135
4.	Proceso de programa de capacitación.....	136
5.	Revisión y actualización.....	136
D.	POLÍTICA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	136
1.	Objetivo	136
2.	Alcance	136
3.	Principios	137
4.	Compensación	137
5.	Beneficios	137
6.	Revisión y actualización.....	138
IV.	CAMPO GENERAL DE TRABAJO.....	138
V.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	140
A.	Ubicación del departamento	140
B.	Estructura del departamento	141
VI.	FUNCIONES.....	142
VII.	RELACIONES FUNCIONALES	144
A.	Relaciones internas	144
B.	Relaciones externas	145
VIII.	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL INTERNA.....	146
A.	Jefatura del departamento	146
1.	Objetivo	146
2.	Funciones.....	146
3.	Relaciones funcionales	147
B.	Sección de Reclutamiento, Selección y Contratación	148
1.	Objetivo	148
2.	Funciones.....	148
3.	Relaciones funcionales	148
C.	Sección de Evaluación, Capacitación y Desarrollo.....	149
1.	Objetivo	149
2.	Funciones.....	149

3. Relaciones funcionales	150
D. Sección de Compensación y Beneficios	151
1. Objetivo	151
2. Funciones.....	152
3. Relaciones funcionales	153
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	154
I. Contenido de cada título genérico de puesto	156
A. Título del puesto	156
B. Naturaleza del puesto.....	156
C. Objetivo del puesto.....	156
D. Dependencia jerárquica	156
E. Requisitos mínimos	156
a) Educación y conocimientos	156
b) Experiencia	156
c) Capacidades, habilidades y destrezas	157
F. Características personales.....	157
G. Actividades y responsabilidades.....	157
II. Descripción de puestos específicos	157
A. Jefaturas	157
B. Colaboradores	157
III. Organigrama analítico de puestos.....	158
IV. Descripción de puestos	158
A. Jefaturas	158
1) Título del puesto	158
2) Naturaleza del puesto.....	158
3) Objetivos del puesto	158
4) Dependencia jerárquica	159
5) Requisitos mínimos	159
6) Características personales.....	160
7) Actividades y responsabilidades.....	160
B. Colaboradores.....	161

1) Título del puesto	161
2) Naturaleza del puesto.....	161
3) Objetivo del puesto	161
4) Dependencia jerárquica	162
5) Requisitos mínimos	162
c) Capacidades, habilidades y destrezas	163
6) Características personales.....	163
7) Actividades y responsabilidades.....	163
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	165
A. Introducción.....	166
B. Inventario de procedimientos.....	166
D. Matriz RACI	167
Descripción de procedimientos	168
1. Planeación de Gestión de Talento Humano.....	169
1.1 Descripción narrativa, matriz RACI.....	171
1.2 Documentos intervinientes en el procedimiento	171
2. Gestión del reclutamiento de personal.....	172
2.1 Descripción narrativa, matriz RACI.....	173
2.2 Documentos intervinientes en el procedimiento	173
3. Selección de personal	174
3.1 Descripción narrativa, matriz RACI.....	175
3.2 Documentos intervinientes en el procedimiento	175
4. Contratación de personal	176
4.1 Descripción narrativa, matriz RACI.....	177
4.2 Documentos intervinientes en el procedimiento	177
5. Inducción de personal	178
5.1 Descripción narrativa, matriz RACI.....	179
5.2 Documentos intervinientes en el procedimiento	179
6. Evaluación y seguimiento.....	180
6.1 Descripción narrativa, matriz RACI.....	182
6.2 Documentos intervinientes en el procedimiento	182

7.	Capacitaciones y desarrollo de personal.....	183
7.1	Descripción narrativa, matriz RACI.....	184
7.2	Documentos intervinientes en el procedimiento	184
8	Gestión de salida de personal	185
8.1	Descripción narrativa, matriz RACI.....	186
8.2	Documentos intervinientes en el procedimiento	186
4.3	Presupuesto para la implementación de modelo de Gestión de Talento Humano..	188
4.3.1	Inversión de Talento	188
4.3.2	Inversión de mobiliario.....	189
	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	190
4.1	Conclusiones.....	190
	Bibliografía.....	193
	ANEXOS	195
	Anexo 01: Entrevista de salida	195
	Anexo 02: Encuesta de satisfacción laboral	196
	Anexo 03: Ejemplo de planilla	197
	Anexo 04: Gráfica de Atención al Cliente	198
	Glosario	201

Índice de Tablas

Tabla 1	Agencias con las que cuenta (ACOPACTO).....	30
Tabla 2	Detalle de etapas de cambios globales sobre el Talento Humano en las organizaciones	34
Tabla 3	Ventajas y desventajas según el tipo de reclutamiento.	46
Tabla 4	Colaboradores activos de ACOPACTO en 2023	70
Tabla 5	Falta de idoneidad.....	73
Tabla 6	Evaluación de desempeño	74
Tabla 7	Salario competitivo.....	75
Tabla 8	Incentivos para retener al personal	77
Tabla 9	Clima laboral	78
Tabla 10	Capacitación y desarrollo	79
Tabla 11	Entrevista de salida.....	80
Tabla 12	Beneficio de entrevista de salida	82

Tabla 13 Calendario anual de vacaciones.....	83
Tabla 14 Expediente de colaboradores	84
Tabla 15 Motivo de salida del personal.....	85
Tabla 16 Retención de personal.....	86
Tabla 17 Evitar salida del personal	88
Tabla 18 Concepto de gestión	89
Tabla 19 Concepto de Talento Humano	90
Tabla 20 Concepto de Gestión Talento Humano.....	91
Tabla 21 Tiempo que llevan laborando en ACOPACTO.....	93
Tabla 22 Personal bajo su cargo	94
Tabla 23 Formación en Gestión de Talento Humano.....	95
Tabla 24 Funciones de Talento Humano.....	97
Tabla 25 Como se desarrollan las funciones	99
Tabla 26 Funciones que desempeña	100
Tabla 27 Personal bajo su cargo	101
Tabla 28 Proceso de inducción.....	102
Tabla 29 Proceso de inducción por categoría.....	103
Tabla 30 Pruebas que realiza.....	104
Tabla 31 Temas de capacitación de nuevo ingreso	106
Tabla 32 Temas comprendidos.....	107
Tabla 33 Procedimiento de evaluación de desempeño	109
Tabla 34 Afecta la falta de un área de Talento Humano	110
Tabla 35 Nivel de prioridad.....	112
Tabla 36 Creación de Talento Humano	113
Tabla 37 El talento humano es fundamental	115
Tabla 38 Misión, Visión y Valores.....	116
Tabla 39 Importancia de procesos	119
Tabla 40 Campo general de trabajo.....	139
Tabla 41 Funciones de departamento de Talento Humano	142
Tabla 42 Puestos activos de ACOPACTO	144
Tabla 43 Relaciones externas de ACOPACTO.....	145
Tabla 44 Relaciones Internas ACOPACTO	148
Tabla 45 Metas al crédito de consumo	152
Tabla 46 Simbología de flujogramas.....	167
Tabla 47 Matriz RACI.....	168
Tabla 48 Descripción narrativa, planificación de personal	171
Tabla 49 Documentos intervinientes en el proceso.	171
Tabla 50 Descripción narrativa, reclutamiento del personal	173
Tabla 51 Documentos intervinientes en el procedimiento.	173
Tabla 52 Descripción narrativa, selección del personal	175
Tabla 53 Documentos intervinientes en el procedimiento.	175

Tabla 54 Descripción narrativa contratación de personal.	177
Tabla 55 Documentos intervinientes en el proceso.	177
Tabla 56 Documentos intervinientes en el proceso, inducción de personal	179
Tabla 57 Documentos intervinientes en el proceso	179
Tabla 58 Descripción narrativa, evaluación y seguimiento.....	182
Tabla 59 Documentos intervinientes en el procedimiento.	182
Tabla 60 Descripción narrativa capacitación y desarrollo.	184
Tabla 61 Documentos intervinientes en el proceso.	184
Tabla 62 Descripción narrativa, gestión de salida de personal.....	186
Tabla 63 Documentos intervinientes en el proceso.	186
Tabla 64 Presupuesto de inversión para implementación de unidad de Talento Humano.	188
Tabla 65 Inversión de mobiliario.	189

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama de ACOPACTO.....	31
Ilustración 2 Elaboración propia de los componentes de remuneración.	38
Ilustración 3 Comportamientos para aumentar la productividad.....	39
Ilustración 4 Mercado de trabajo, oferta y demanda	40
Ilustración 5 Flexibilidad laboral.....	44
Ilustración 6 Retención de los recursos humanos, Gestión de Talento Humano	50
Ilustración 7 Comunicación interna y clima laboral.....	52
Ilustración 8 Ubicación del departamento de TH.....	140
Ilustración 9 Estructura del departamento	141
Ilustración 10 10Formato de Registro de Quejas y Felicitaciones, opinión buena	199
Ilustración 1111 Formato de Registro de Quejas y Felicitaciones, opinión mala.	200

Índice de gráficos

Gráfico 1 falta de idoneidad	73
Gráfico 2 Evaluaciones de desempeño	75
Gráfico 3 Salario competitivo.....	76
Gráfico 4 Incentivos para retener al personal	77
Gráfico 5 Clima laboral	78
Gráfico 6 Capacitación y desarrollo	79
Gráfico 7 Entrevista de salida.....	81
Gráfico 8 Beneficio de entrevista de salidas	82
Gráfico 9 Calendario anual de vacaciones	83
Gráfico 10 Expedientes de los colaboradores.....	84
Gráfico 11 Motivo de salida del personal.....	86
Gráfico 12 Retención de personal	87

Gráfico 13 Evitar salida del personal	88
Gráfico 14 Expedientes de los colaboradores.....	89
Gráfico 15 Concepto de Talento Humano.....	91
Gráfico 16 Concepto de Talento Humano.....	92
Gráfico 17 Tiempo que llevan laborando en ACOPACTO.....	93
Gráfico 18 Como se desarrollan las funciones	99
Gráfico 19 Como se desarrollan las funciones	101
Gráfico 20 Pruebas que realizan.....	105
Gráfico 21 Temas de capacitación para el nuevo personal	106
Gráfico 22 Afecta la falta de un área de Talento Humano	110
Gráfico 23 Calificación de Atención al Cliente.....	198

Introducción

El Talento Humano (RRHH es un elemento importante en las empresas para el desarrollo del trabajo y del logro de los objetivos empresariales), durante la evolución de la administración de empresas de las ciencias administrativas, se han considerado diferentes nombres de acuerdo a la época, hasta llegar a la actualidad de recibir un nombre adecuado como es Talento Humano, la siguiente investigación trata de documentar la importancia del funcionamiento del Talento Humano en ACOPACTO; dado que el Talento Humano es el elemento imprescindible para el desarrollo de las actividades.

En el CAPITULO I, se encuentra la problemática de no contar con un departamento de Gestión de Talento Humano en ACOPACTO, así mismo, se justifica el problema y se propone la unificación de funciones en el área del departamento de Gestión de Talento Humano con el personal idóneo y encargado de ejecutar las funciones necesarias dentro de la cooperativa ACOPACTO.

En el CAPITULO II, se detalla información en la que se podrá introducir al origen de Talento Humano, las cooperativas financieras en El Salvador, etapas y el organigrama de ACOPACTO, así mismo en el marco teórico varios subtemas en los que se dan a conocer varios puntos importantes de la investigación y el marco legal.

Seguidamente en el CAPITULO III, se detalla la metodología, el tipo de investigación el cual se realizó bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, describiendo los instrumentos utilizados y lo necesario para la obtención de la situación de ACOPACTO.

En el CAPITULO IV se presentan los resultados de las encuestas junto al análisis correspondiente y sus gráficas.

Llegando al CAPITULO V, en la investigación se realiza una PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, para el fortalecimiento institucional en ACOPACTO, en dicha propuesta se realiza una mezcla de subsistemas, teniendo así los siguientes 3 manuales.

- Manual de organización del departamento de Talento Humano.

- Manual de descripción de puesto del departamento de Talento Humano.
- Manual de procedimientos del departamento de Talento Humano.

Ya por último en el CAPITULO VI, las conclusiones a las que se llegó según objetivos y recomendaciones.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

La Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre de R.L. (ACOPACTO), es una institución financiera que cuenta con setenta y seis colaboradores y seis agencias en diferentes departamentos de El Salvador. Actualmente la cooperativa de ACOPACTO R.L, no cuenta con un modelo de Gestión de Talento Humano, que comprenda todos los elementos básicos para que se logre el desarrollo institucional en dicha cooperativa. La gestión de Talento Humano constituye un factor que incide grandemente en el éxito de una empresa porque son los encargados de la captación, evaluación, remuneración, capacitación y sistemas de información del Talento Humano.

El Talento Humano es primordial en toda institución, por ello que es de vital importancia contar un modelo que lo administre en ACOPACTO. Como se mencionó, aún no se cuenta con uno y las pocas funciones básicas respectivas están repartidas en otras áreas incompatibles, por ejemplo: en el área de contabilidad y la Asistente del Gerente General. En ellos, se han delegado dichas funciones por no contar con un área específica de Talento Humano, lo cual lleva muchas veces a problemas como la rotación de personal.

En el caso del año 2023, se registra una rotación de quince colaboradores, equivalente 19.23%. Muchos de ellos tenían años de experiencia en sus funciones y también tenían cargos importantes de jefaturas. Como consecuencia, la empresa contrató personal nuevo que a veces, pretende un salario más alto que el de la persona que renunció y, además, se invierte una considerable cantidad de dinero en el tiempo de capacitación sobre sus funciones.

La rotación de personal sigue persistiendo en el 2024 y lamentablemente, no se resuelve este problema, ya que cuando un empleado renuncia, la institución no le hace la entrevista de salida para conocer el motivo de la decisión de abandonar la cooperativa, si la cooperativa contara con un departamento de Gestión de Talento Humano este tendría la función de utilizar una metodología de evaluación sobre los factores que inciden en la decisión que el colaborador ha tomado.

Bajo esas premisas, será vital crear de un departamento de Gestión Talento Humano que estudie y pueda tener el personal idóneo en dicho departamento y busque un equilibrio entre las necesidades de las personas y las de la organización. Pero también que estudie las causas probables de los problemas que pueden darse al no contar con un modelo de Talento Humano como la falta de gestión del talento, la alta rotación, falta de políticas claras de gestión de personal y con ello, los departamentos que actualmente están involucrados en en desarrollo de las funciones del departamento de Talento Humano se encarguen de sus funciones naturales y ACOPACTO estaría más segura con la fidelidad de sus colaboradores.

Contar con una unidad de Gestión de Talento Humano reducirá la carga administrativa en los departamentos involucrados en este momento y un modelo de Gestión de Talento Humano se encargará de obtener un mejor reclutamiento y selección de personal y poder capacitar para integrar de manera eficiente en sus funciones, además crear estrategias para motivar al personal y que estén en un clima laboral cómodo y tranquilo; otro punto importante es el control documental que se llevará para revisar las vacaciones y ausencias de los colaboradores, teniendo actualizado los expedientes de cada uno de los colaboradores.

Es importante poseer un personal idóneo para cada puesto dentro de la cooperativa, busque siempre el bienestar de los colaboradores, ya que ellos son los que se encargan de que la empresa siga creciendo y pueda cumplir con las metas establecidas. Brindando así una mejor atención a todo el personal.

1.2. Enunciado del problema

En la Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre (ACOPACTO de R.L.) se conoce que no se cuenta con un departamento de gestión de talento humano que contribuya a mejorar la eficiencia institucional dado que hay descoordinación en las funciones del talento humano que se mezclan con la ejecución de otras actividades técnicas que no obedecen necesariamente a la gestión de talento humano, por lo que se vuelve de vital importancia una propuesta de modelo de Gestión de Talento Humano en la cooperativa.

¿Cómo puede ACOPACTO superar las dificultades en la administración del personal generadas por no contar con un modelo de Gestión de Talento Humano a través del cual se administre la dotación, aplicación, retención, capacitación y control en la captación del Talento Humano?

1.3 Justificación

La retención del personal es crucial para asegurar la continuidad y estabilidad de una organización. Un área de Talento Humano mejorará el desempeño y eficiencia en los colaboradores; además, al poder identificar las necesidades específicas, la cual es necesario unir las funciones que se encuentran distribuidas en diferentes áreas de la cooperativa se pueden diseñar estrategias de gestión de personal acordes a ella, facilitando la incorporación de nuevo personal.

Si se inicia un área de Talento Humano, además de facilitar el reclutamiento y selección de personal en la cooperativa, se ahorrarán recursos económicos, materiales y tiempo en tener que buscar nuevo personal. La cooperativa va en crecimiento y la Gestión de Talento Humano abarca procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Reconociendo que las personas son uno de los activos más importante, la propuesta de Gestión de Talento Humano es una buena oportunidad para que ACOPACTO se haga más competitiva en el mercado generando mayor productividad y desempeño.

Los logros de ACOPACTO se han conseguido gracias al personal que la conforma, pero para seguir así se necesita tener un equipo capacitado y comprometido con la institución para poder ir en la misma dirección, cuando exista algún cambio en el personal por diferentes razones lo que no permite concretar un equipo sólido. La implementación de un departamento de Gestión de Talento Humano permite motivar al equipo y que se sienta cómodo con las prestaciones que la empresa le ofrece y vea el valor que tiene como elemento dentro de la empresa tomando en cuenta que el éxito o fracaso de una empresa dependerá de su Talento Humano.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano para la Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre (ACOPACTO de R.L.), considerando los subsistemas básicos e incluyendo tres manuales (Organización, descripción de puestos y procedimientos), con el fin de maximizar la productividad en dicha Cooperativa.

1.4.2 Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico de Gestión de Talento Humano, mediante la recopilación de información a fin de evaluar la situación actual de la función de Talento Humano.
- Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para el fortalecimiento Institucional.
- Proponer la creación de una unidad de Gestión de Talento Humano, para ejecutar de mejor manera la Gestión de Talento Humano.
- Elaborar un presupuesto de gastos para la implementación de la Gestión de Talento humano.

1.5 Contexto del estudio

La “Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre Responsabilidad Limitada”, ACOPACTO de R.L., nació en el año de 1966, del esfuerzo de once obreros de la fábrica de jabones y velas “La Favorita”, quienes aportaron cinco colones cada uno, para formar el capital inicial de cincuenta y cinco colones, que servirían para darle solución a la necesidad financiera de todos los miembros. ACOPACTO se encuentra ubicado en 1ª Avenida Norte N.º 1-3, distrito de Santa Tecla, municipio La Libertad Sur, actualmente cuenta con seis agencias y en total setenta y seis colaboradores.

ACOPACTO tiene como misión: Promover el desarrollo económico, social y cultural de los asociados y la comunidad mediante la prestación eficiente de servicios financieros éticos. Y como visión: Ser la cooperativa financiera de ahorro y crédito líder del departamento de La Libertad, municipio de La Libertad Sur, distrito de Santa Tecla y zonas aledañas a través de

la credibilidad generada por la eficiencia en los servicios brindados y la evidencia de desarrollo y crecimiento sostenible que confirman nuestra solidez.

Anualmente la cooperativa celebra una asamblea general de asociados para presentar datos financieros y el crecimiento que la cooperativa ha tenido, en ese evento también se eligen los cuerpos directivos del consejo de administración y de comités de crédito, mora y de educación.

La cooperativa financiera, cada año crece más en asociados como en personal que labora para ella. ACOPACTO aún no cuenta con un modelo de gestión de Talento Humano, que coadyuve al fortalecimiento institucional por lo que se propone un modelo de Gestión de Talento Humano que mejor se ajuste a las necesidades y características particulares de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Trece de Octubre de R. L”, ACOPACTO de R.L.

Capítulo II: Marco teórico conceptual

2.1 Marco histórico

2.1.1 Origen de las cooperativas financieras en El Salvador

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (COOPERATIVO, GOBIERNO DE EL SALVADOR, 2021).

El Cooperativismo es asociativo, nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de empresa propia destinada a satisfacer las necesidades comunes de las mismas. El Cooperativismo en materia socio económica defiende a las personas, en su doble carácter “como consumidores y productores”. Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y William King, pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes.

En El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera. (Crédito, s.f.)

Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los colaboradores públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo. Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los colaboradores identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estuviesen obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

2.1.2 Etapas del cooperativismo en El Salvador

- 1ª. Etapa: EL COOPERATIVISMO EMBRIONARIO (1896-1949)

Se inicia esta etapa con el hecho de fundarse la cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1896. En 1904, se promulga el Código de Comercio en el que se incluye la figura de Sociedades Cooperativas. En 1940, es fundada la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco.

- 2ª. Etapa: DESPEGUE DEL COOPERATIVISMO (1950-1979)

En esta etapa se destaca el surgimiento del cooperativismo de Ahorro y Crédito con financiamiento de la Iglesia Católica y el Programa CUNA-AID, de la Alianza para el Progreso. En 1965, se organizan CACTIUSA, ACACME (Sonsonate), COOP-1 (Santa Ana), ACCOVI (San Vicente), ACACU (La Unión) y ACOMI (San Miguel), productos del impulso del Programa CUNA-AID.

En 1966 es fundada la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), como organismo cooperativo de segundo nivel, producto del apoyo de la “Alianza por el Progreso” CUNA-AID. En 1969 se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como el Instituto Rector del Cooperativismo en el país, asimismo se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciéndose la base legal e institucional para el desarrollo del sector de las Asociaciones Cooperativas.

Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor es por lo que cuenta con los siguientes principios:

- 1º Adhesión voluntaria y abierta.
- 2º Control democrático por parte de los asociados.
- 3º Participación económica de los asociados.
- 4º Autonomía e independencia.
- 5º Educación, formación e información.
- 6º Cooperación entre cooperativas.
- 7º Interés por la comunidad.

2.1.3 Historia de ACOPACTO R.L.

En 1966 nació la asociación cooperativa financiera de Ahorro y Crédito 13 de octubre (ACOPACTO) del esfuerzo de 11 obreros de la fábrica de jabones y velas “La Favorita”, quienes aportaron cinco colones cada uno, para formar el capital inicial de cincuenta y cinco colones. Nacimos como el medio para sacar a las familias salvadoreñas adelante y darles una mejor calidad de vida, ofreciendo diferentes modalidades de ahorros, préstamos y venta de seguros. ACOPACTO se constituyó como cooperativa el 20 de octubre de 1972. (OCTUBRE, s.f.)

ACOPACTO de R.L tiene como misión promover el desarrollo económico, social y cultural de los asociados y la comunidad mediante la prestación eficiente de servicios financieros éticos. Y cumple con su visión de ser la cooperativa líder del departamento La Libertad, municipio de La Libertad Sur, distrito de Santa Tecla y zonas aledañas a través de la credibilidad generada por la eficiencia en los servicios brindados y la evidencia de desarrollo y crecimiento sostenible que confirman nuestra solidez. Actualmente la empresa ha crecido y ya cuenta con seis agencias (Puerto de La Libertad, Zaragoza, Planes de Renderos, San Luis La Herradura y Armenia) y la oficina central situada en santa tecla, cuenta con un total de 76 colaboradores.

El cooperativismo, sus valores y principios, la misión y visión de la cooperativa, así como otras orientaciones generales de la cooperación, surgieron en sistema de vida en el cual el centro de la acción es la persona. La Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito Trece de Octubre (ACOPACTO) tiene 6 valores que son: la responsabilidad, ayuda mutua, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

La Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito Trece de Octubre (ACOPACTO) en la actualidad cuenta con seis agencias las cuales están distribuidas según se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Agencias con las que cuenta (ACOPACTO)

AGENCIA	DIRECCIÓN	FECHA DE INICIO DE OPERACIONES	EMPLEADOS A FEBRERO 2024
OFICINA CENTRAL	Santa Tecla, 1ª Avenida Norte N° 1-3	20/10/1972	38
AG.PUERTO DE LA LIBERTAD	2DA.Calle Ote.Centro Comercial El Malecon Local NO.5 La Libertad	18/6/2008	10
AG.PLANES DE RENDEROS	Inicio Carretera Antigua a Panchimalco No.1 Local 7 Planes de Renderos	29/10/2012	8
AG.ZARAGOZA	Av.Monseñor Romero Local 12-D .Zaragoza La Libertad	5/6/2015	5
AG.SAN LUIS LA HERRADURA	Barrio San Luis ,Calle ppal 2 bis ,Local No.1, San Luis La Herradura	1/12/2020	7
A.G ARMENIA	AV.3 ABRIL 43 CALLE ORIENTE LOCAL 6 -ARMENIA	13/4/2023	8
TOTAL DE EMPLEADOS			76

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados en ACOPACTO.

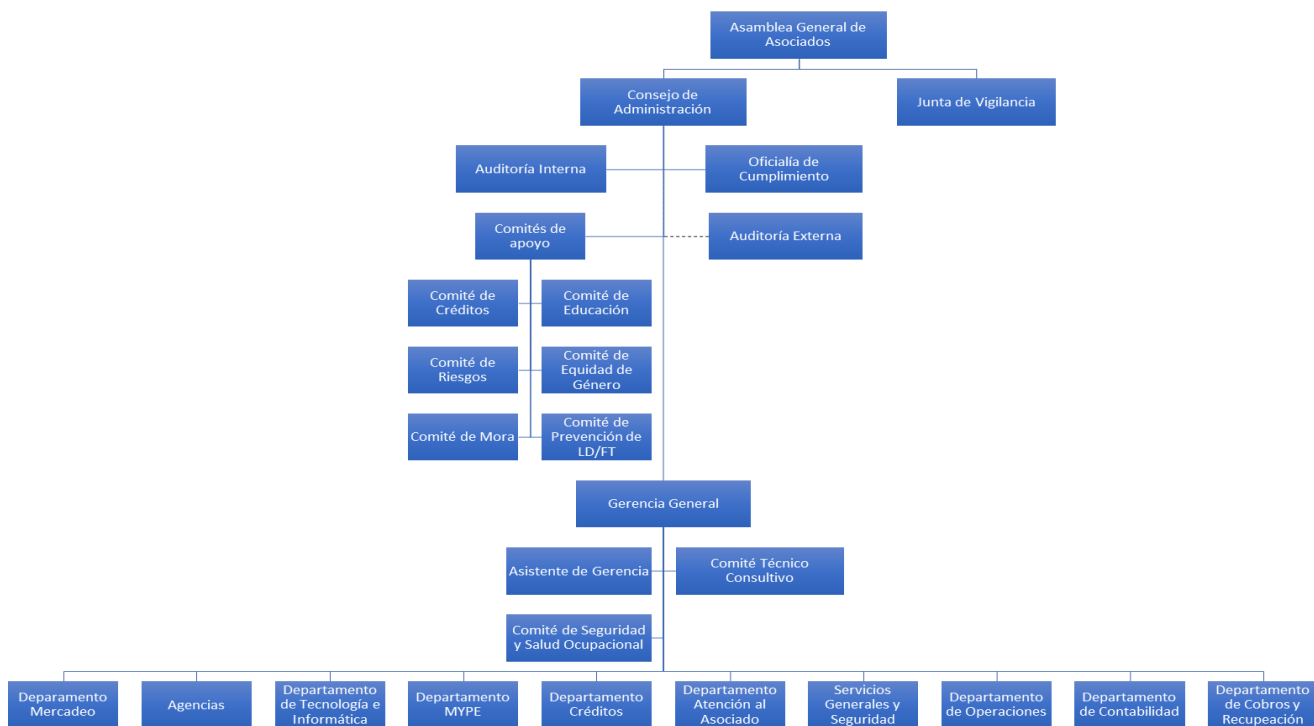
2.1.4 Organigrama Actual de ACOPACTO de R. L.

El organigrama actual de ACOPACTO de R.L. fue aprobado por Consejo de Administración en acta número 1308, de fecha cuatro de julio de dos mil diecinueve, punto número ocho.

ORGANIGRAMA ACOPACTO DE R.L.

Aprobado por Consejo de Administración en acta número 1308, de fecha cuatro de julio de dos mil diecinueve, punto número ocho.

Ilustración 1 Organigrama de ACOPACTO



Fuente: Manual de Organigrama institucional

2.2 Evolución del término recurso humano en la teoría Administrativa

El origen de los RR.HH. se ubica a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa. La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal.

La medida más relevante fue la creación de los denominados “Departamentos de Bienestar” en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Talento humano en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894. (Aleixandre, 2020). Entre los años 1910 y 1920 cuando el término de RR.HH. se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Aparecieron las primeras oficinas orientadas a la gestión de colaboradores. No obstante, estas únicamente se centraban en acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución.

Los Talento Humano han experimentado cambios por autores como Taylor quien propone un estudio sobre las mejores condiciones posibles para el trabajo y el aumento de la productividad en los obreros, combatiendo una serie de problemas que incluyen el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana y de las máquinas, la lentitud de los obreros por condiciones tales como la pereza y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, problemas que señala como derivados del uso de métodos empíricos.

La condición científica de su tarea se encuentra sustentada en la idea de que era necesario recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir a partir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiarán en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria. (Sociedad, 2019)

Para el cumplimiento de estas tareas y aspectos la administración de Talento Humano requiere de una planificación, implementación y control; así como, mantener una constante comunicación con el personal clave, capaz de impulsar las mejoras o iniciativas que permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Henry Gantt fue importante en esta etapa de la administración científica, pues completó las aportaciones de Taylor mediante planes de bonos por trabajo en los que se establecía un sueldo básico a los trabajadores, y si estos sobrepasaban un nivel de tareas estándar previamente establecido, se les otorgaría un bono o incentivo adicional. (Autónoma, 2020)

Según Fayol, el atributo más importante que debía poseer el trabajador es la habilidad técnica para realizar una determinada función correctamente. También decía que en la medida que el trabajador asciende en la jerarquía de la institución, es mayor su habilidad de dirección. Estaba convencido también de que las habilidades de dirección podían ser adquiridas mediante la educación, y una experiencia práctica.

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones. El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, capital y Talento Humano.

Según Emilio Morales, se definen estos términos de la siguiente manera:

- Personal: “Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.
- Recurso humano: “Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.
- Capital humano: “Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.

El empleo empezó a expandirse y migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos-industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario:

Tabla 2 Detalle de etapas de cambios globales sobre el Talento Humano en las organizaciones

Revolución industrial	Esclavismo laboral- explotación. • Énfasis en la acumulación de capitales y producción. • Visión mecanicista de las relaciones laborales. • Empresas sin estructura definida.
Era clásica	Los trabajadores considerados "recursos". • Estructura organizacional piramidal departamentalización. • Centralismo en la toma de decisiones. • Simplificación y especificación de tareas.
Era Neoclásica	Enfoque humanista en las relaciones laborales. • Estructuras matriciales de las organizaciones. • Aportes psicológicos de la conducta y relaciones humanas. • Psicología industrial- teoría sistémica.
Gestión del Conocimiento	Enfoque en el Talento Humano. • Revolución del conocimiento, la tecnología y la comunicación. • El trabajador como talento a desarrollar. • Desarrollo organizacional y desarrollo del personal.

Fuente: Elaboración propia, según datos de (Ortega, 2017)

En la Tabla 1, se sintetizan los puntos más importantes de las diferentes etapas de desarrollo de las relaciones laborales en el proceso de evolución de las organizaciones. Como se puede notar, en las diferentes eras se han dado avances visibles y no visibles en la estructura de las organizaciones y las relaciones, también se ha dado una evolución en la perspectiva que se tiene del personal, todo esto, lleva a un cambio de paradigmas y concepción del trabajo y sus estructuras.

Han debido pasar varias décadas para que los grandes empresarios se concienticen de que el recurso humano dentro de una organización sea esta pequeña, mediana o grande, es el elemento primordial para la consecución de todas las metas y objetivos propuestos por los dirigentes de cada una de estas organizaciones, es por ello que el recurso humano ya es considerado como un elemento importante y esencial, ya que al aportar con su capacidad productiva se han convertido en los principales generadores de conocimiento de retos y de limitaciones según su compromiso dentro de la organización.

Sus funciones transitan desde la inducción, capacitación y empoderamiento, hasta la evaluación del personal, lo que permite ubicar al recurso humano como el elemento decisivo de la organización, elemento proactivo que actúa como previsor de las deficiencias y posible búsqueda de solución a las dificultades que puedan surgir y centra su atención en las expectativas y necesidades del personal, en el nivel de satisfacción de esto, elementos motivadores que juegan un papel decisivo de una buena gestión.

Actualmente se conoce como Gestión del Talento Humano y se determina que esta área es indispensable para el triunfo en el mercado además es un factor clave en los procesos gerenciales de las empresas, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado eso ayuda a definir cuáles son las necesidades de la empresa para el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, tomando en consideración el potencial existente en los puestos de la organización. (Rodríguez, 2019)

2.3 Marco teórico

2.3.1 Gestión de Talento Humano

Es el conjunto de procesos estratégicos que una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que aportan valor a la empresa, Según Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas enfocadas en dirigir los aspectos relacionados con las personas dentro de una organización.

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para administrar el comportamiento de las personas en las organizaciones, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y compensación

Esto incluye procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la remuneración, y la evaluación del desempeño, con el objetivo de asegurar que la empresa cuente con el personal adecuado y motivado para alcanzar sus objetivos.

La gestión del talento humano es el área encargada de maximizar el rendimiento y bienestar de los empleados dentro de una organización, asegurando que el personal adecuado esté en el lugar correcto, en el momento oportuno. La Gestión de Talento humano tiene como objetivos básicos, los siguientes:

Objetivos de gestión de talento humano

- Captar talento calificado que se ajuste a las necesidades del negocio.
- Desarrollar competencias a través de capacitación y aprendizaje continuo.
- Motivar y comprometer al personal mediante un buen ambiente laboral, reconocimiento y oportunidades de crecimiento.
- Retener al talento mediante políticas atractivas, beneficios y planes de carrera.
- Alinear el talento con la estrategia organizacional.
- Y sus funciones principales son:

Funciones principales

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño

- Administración de compensaciones y beneficios
- Gestión del clima laboral y la cultura organizacional
- Relación con los empleados y resolución de conflictos

2.3.2 Enfoque de gestión de Talento Humano por factores.

En el ámbito de la administración moderna, la Gestión de Talento Humano se ha convertido un logro de los objetivos organizacionales como un elemento estratégico. Según el autor Idalberto Chiavenato, reconocido por sus aportes a la teoría administrativa, menciona que la gestión no se limita únicamente a contratar y supervisar personal, sino que implica coordinar de manera integral los talentos humanos para que aporten valor y se desarrollen junto con la organización. Según su enfoque, existen tres factores esenciales que condicionan y orientan la gestión del talento humano:

- a) Primer factor (Procesos)
- b) Segundo factor (oferta y demanda)
- c) Tercer factor (enfoque tecnológico)

a) Primer factor: Procesos

Es el primer enfoque de la gestión de Talento Humano por ser uno de los más esenciales ya que abarca cual es el procedimiento correcto y eficaz para poder reclutar, desarrollar y fidelizar a los futuros talentos humanos.

Los procesos con los que debe de contar el departamento de Talento Humano en toda organización son los siguientes:

- **Proceso de integración.**

La integración de personas comienza desde el reclutamiento, este es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea.

La selección de personas forma parte del proceso para la incorporación de nuevos talentos a una organización y esto ocurre justo después del reclutamiento. (CHIAVENATO, 2008)

- **Proceso para organizar a las personas**

Sirve para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

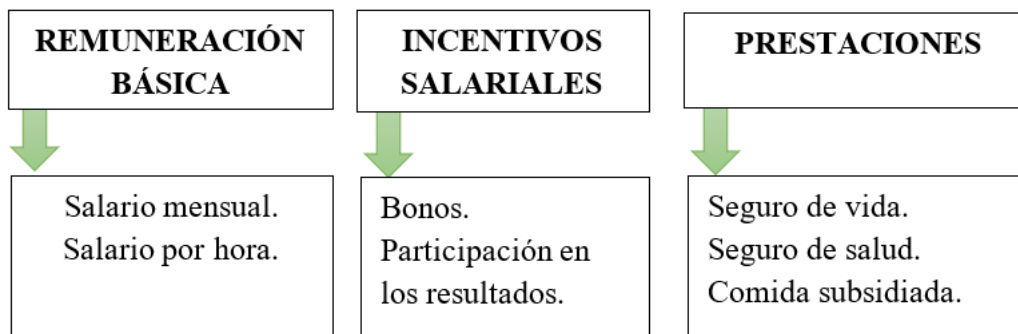
- **Proceso para recompensar a las personas**

Es la manera de incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

Los tres componentes de la remuneración total son:

Ilustración 2 Elaboración propia de los componentes de remuneración.



Fuente: Elaboración propia, según libro de (CHIAVENATO I. , 2008)

- **Proceso para desarrollar a las personas**

Es poder capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal en la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los

programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Ilustración 3 Comportamientos para aumentar la productividad.

1	Aumentar el conocimiento de las personas: Información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.	Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.
2	Mejorar las habilidades y destrezas: Preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.	
3	Desarrollar/modificar comportamientos: Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.	
4	Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.	

Fuente: Elaboración propia, según información de (CHIAVENATO I. , 2008).

- **Proceso para retener a las personas**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- **Proceso para auditar a las personas**

El proceso de auditar personas es una evaluación de las prácticas, políticas y resultados relacionados con la gestión del talento humano dentro de una organización. Su objetivo

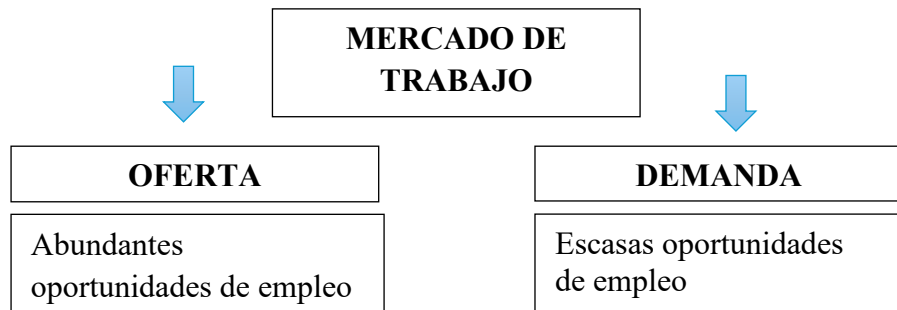
principal es verificar si las actividades del área de talento humano se están ejecutando de forma eficiente, legal y alineada con los objetivos estratégicos. Esta auditoría examina aspectos como reclutamiento, selección, desarrollo, desempeño, clima laboral, compensaciones y cumplimiento de normativas laborales.

b) Segundo factor: oferta y demanda

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones por ello es importante invertir en el personal y para ello la empresa debe de invertir en capacitaciones con relación al puesto que desempeñan. El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que se ofrecen.

Los retos en este enfoque se refieren a cómo atraer a los profesionales adecuados a la organización y a determinar cómo evaluamos la adecuación de la persona al puesto, y si esta evaluación se realiza interna o externamente. (Sáenz, 2016)

Ilustración 4 Mercado de trabajo, oferta y demanda



Fuente: Elaboración propia, según (Sáenz, 2016)

Cuando el mercado laboral se encuentra en busca de personas interesadas en adquirir un empleo, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que compiten por los empleos del mercado. Cuando el mercado de trabajo está en situación de oferta, existe un exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos.

En estas circunstancias pueden escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más competitivos. Como existen buenas oportunidades en el mercado de trabajo, los colaboradores encuentran motivos para abandonar sus actuales empleos para tratar de tener mejores oportunidades en otras organizaciones. (CHIAVENATO, 2008)

C) Tercer factor: Enfoque tecnológico

Actualmente el entorno se caracteriza por los avances tecnológicos, económicos, políticos y sociales. Estas condiciones de cambio y de transformación impactan directamente en las organizaciones. Por lo que los administradores y líderes deben de apoyar y lograr la innovación por medio de los colaboradores.

- La creación de ideas: las nuevas ideas surgen de conocimiento debido a descubrimientos. Además, la interacción y comunicación con otra persona puede impulsar a un desarrollo de nuevas soluciones.
- La experimentación inicial, es cuando las ideas se ponen a prueba por primera vez, esto puede hacerse en forma de conceptos, prototipos o muestras, que luego se analizan y se discuten con otras personas, clientes, consumidores o técnicos para evaluar su viabilidad. (CHIAVENATO, 2008)

Enfoque tecnológico en la gestión del talento humano se refiere al uso estratégico de tecnologías digitales para optimizar, automatizar y mejorar los procesos relacionados con la administración del personal en una organización. Este factor ha ganado gran relevancia en los últimos años debido a la transformación digital, el trabajo remoto, y la necesidad de respuestas ágiles y precisas en la gestión de personas.

Beneficios del enfoque tecnológico en RR.HH.:

Mayor eficiencia operativa

Reducción de errores humanos

Mejora en la experiencia del colaborador

Toma de decisiones basadas en datos

Alineación entre los objetivos de talento y los objetivos del negocio

2.3.3 Ejemplos de modelos de gestión de Talento Humano según autores varios

- 1) **El modelo de Besseyre Des Horts (1990)** destaca la función de Talento Humano en asegurar la gestión de competencias clave en la empresa. Incluyendo el saber, el saber hacer y el saber estar de los individuos que la integran. Las empresas deben centrarse en la gestión de competencias clave para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- 2) **El modelo de Beer y colaboradores (1990)** establece que la influencia de los empleados, a través de la participación, es esencial. Y actúa sobre las demás áreas o políticas de gestión de RR.HH., tales como el sistema de trabajo, el flujo de Talento Humano y los sistemas de recompensas.
- 3) **El modelo de Werther y Davis (1991)** agrupa las actividades clave de la gestión de Talento Humano en cinco categorías y las relaciona con los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales de la empresa. Reconoce la importancia del entorno, este modelo no cuenta con una proyección estratégica clara del Talento Humano. Se destaca la importancia de la retroalimentación y la evaluación continua para mejorar la efectividad y la eficiencia. Se considera que la separación de las compensaciones y los servicios al personal podría restarle integralidad al modelo.
- 4) **El modelo de Harper y Lynch (1992)** se basa en la idea de que la organización necesita una cierta cantidad y calidad de Talento Humano y la gestión de RR.HH. permite satisfacer esta demanda mediante una serie de actividades que comienzan con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los talentos humanos disponibles, se desarrollan las demás actividades, como:
 - La selección de personal.
 - El clima y la motivación.
 - La evaluación del desempeño.

Estas actividades, junto con la previsión de las necesidades de la organización, permiten la optimización del Talento Humano. Todo este proceso requiere un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

- 5) **El modelo de Chiavenato (2000)** parte de la idea de que la gestión de Talento Humano está formada por distintos subsistemas interconectados, que en conjunto permiten atraer, aprovechar, retener, desarrollar y gestionar el talento dentro de una organización. Estos subsistemas son situacionales y variables, lo que significa que varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

Además, el autor destaca la importancia de establecer políticas definidas para cada subsistema que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Talento Humano dentro de una organización.

- **Implementación del modelo**

En este paso se ponen en marcha los procesos y procedimientos definidos en la etapa anterior, así como capacitar al personal que participará en la gestión del Talento Humano. Es importante realizar modificaciones necesarias en los sistemas de información y tecnologías existentes para que el modelo pueda ser implementado eficazmente.

Llevar a cabo las prácticas y políticas definidas es la fase de ejecución. Esto puede incluir programas de capacitación, programas de reconocimiento, flexibilidad laboral y otros enfoques para mantener a los colaboradores comprometidos y satisfechos.

a) Los programas de capacitación.

Llevar a cabo las prácticas y políticas definidas es la fase de ejecución. Esto puede incluir programas de capacitación, programas de reconocimiento, flexibilidad laboral y otros enfoques para mantener a los colaboradores comprometidos y satisfechos.

Evaluar al personal ayudará para identificar las habilidades y necesidades de los colaboradores, porque siempre aprende en el día vivir algo nuevo, y es importante que el ámbito laboral se consideren evaluaciones donde los superiores puedan identificar los puntos fuertes y débiles de los colaboradores. Y según las evaluaciones, capacitar al personal en los puntos débiles que las personas tienen y sigan teniendo unas capacitaciones continuas y es allí donde se medirá la efectividad de las capacitaciones

b) Flexibilidad laboral

Se refiere a la capacidad de una empresa para adaptar sus prácticas y políticas laborales a las necesidades cambiantes de los colaboradores y el entorno empresarial, como, por ejemplo:

Ilustración 5 Flexibilidad laboral



Fuente: Elaboración propia según (Chiavenato, 2000)

Implementar la flexibilidad laboral requiere un enfoque cuidadoso para asegurar que se respeten los derechos de los colaboradores y se mantenga la estabilidad laboral. Es importante encontrar un equilibrio que beneficie tanto a la empresa como a los colaboradores.

- **Evaluación y mejora continua**

Es fundamental evaluar el modelo de gestión del Talento Humano de manera regular para determinar si se están alcanzando los objetivos y satisfaciendo las necesidades identificadas.

La mejora continua es un proceso iterativo y se debe llevar a cabo de manera constante para mantener el modelo actualizado y efectivo. (Aparicio, 2024)

2.3.4 Reclutamiento y selección del personal

El reclutamiento y selección de personal es el proceso que utilizan las organizaciones para encontrar y elegir a las personas más adecuadas para ocupar un puesto de trabajo. Primero, el reclutamiento se encarga de atraer candidatos, ya sea publicando ofertas, buscando en redes o recomendados, con el objetivo de reunir a varios aspirantes. Luego, la selección consiste en evaluar a esos candidatos a través de entrevistas, pruebas o revisión de su experiencia, para elegir al que mejor se ajuste al perfil del puesto y a la cultura de la empresa. Es un proceso clave porque de él depende que lleguen personas capaces, motivadas y que realmente encajen con lo que la organización necesita.

2.3.5 Fuentes de reclutamiento y métodos de selección

Una fuente de reclutamiento es un medio por el cual se pueden buscar candidatos para ocupar una vacante, esto en una empresa, organización y para quien necesite. Existe el reclutamiento interno, un ejemplo simple es el de considerar a colaboradores actuales y reclutamiento externo en el cuál entran las ferias de empleo, agencias de reclutamiento y otros. Para comprender mejor esta información a continuación se presentan unos ejemplos:

a) Reclutamiento Externo

- Páginas de empleo: principalmente en la página web de la cooperativa se puede tener un espacio en el cual las personas puedan ver las vacantes disponibles, al ser en la página directa se dará una introducción a la persona sobre los valores, misión, visión y otros puntos importantes a considerar si se quiere realmente ser parte de ella.
- Redes sociales: cuando nos referimos a redes sociales no optar solo por Facebook, Instagram o las más conocidas, hoy en día TikTok es una buena fuente para poder publicar alguna vacante disponible, compartir videos sobre el ambiente laboral y cultura en general es una buena atracción para incitar a querer aplicar.

b) Reclutamiento Interno

- Reclutamiento interno: como anteriormente se menciona, esta fuente de reclutamiento consiste en considerar a un empleado actual, esto ayuda al crecimiento personal, desarrollo y motivación, para la cooperativa será de beneficio ya que tendrá que cubrir una plaza menor si es el caso.
- Bolsa de empleo interno: similar al ejemplo anterior con la diferencia es que en esta fuente se ayudará a los colaboradores a querer explorar áreas nuevas e incentivar al crecimiento.

c) Reclutamiento Mixto

Este enfoque combina las ventajas de ambos tipos de reclutamiento, permitiendo a las empresas aprovechar el talento interno y, al mismo tiempo, brindar oportunidades a candidatos externos disponibles en el mercado laboral. El objetivo principal es maximizar las ventajas de ambos enfoques y minimizar cualquier inconveniente en el proceso. Este reclutamiento estimula el perfeccionamiento profesional, fomenta el aprendizaje y la vocación de liderazgo, y puede contribuir al crecimiento y expansión de la empresa. En este tipo de reclutamiento se busca un equilibrio interno y externo; las empresas que valoran la innovación, el desarrollo profesional y la diversidad suelen optar por el reclutamiento mixto para garantizar un flujo constante de talento y perspectivas en su organización.

Es importante saber las ventajas y desventajas que trae cada una de las fuentes de reclutamiento. Para comprender mejor la información dada a continuación se mencionarán algunas para que se consideren a la hora de implementarlas.

Tabla 3 Ventajas y desventajas según el tipo de reclutamiento.

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
INTERNO	Económico.	Talento limitado.
	Rápido.	
	Motiva a los colaboradores a querer crecer.	Estancamiento por mismas expectativas.
	Conocimiento de la organización.	
	Retención de talentos clave.	
EXTERNO	Acceso amplio a candidatos.	Mayor costo.
		Riesgo de fallo.
	Nuevo personal, nuevas habilidades.	Afectación en la motivación a colaboradores que quisiesen crecer.
	No hay resentimiento interno entre compañeros.	

Fuente: Elaboración propia, (Factorial,

Un proceso de selección se inicia con la necesidad de un nuevo colaborador, las organizaciones formalizan esa necesidad en algún tipo de documento que genéricamente hemos denominado para mantener una buena gestión de Talento Humano es necesario un buen proceso y método de selección, para esto se atraen candidatos con lo necesario para la vacante, por lo general para puestos alto suelen buscar candidatos calificadas, capaces y con experiencia previa, mientras que para puestos menores se busca incluir a candidatos sin experiencia previa con ganas de superación en el ámbito laboral y personal.

La necesidad de hacer una buena selección de personal debe ser prioridad para la empresa, una mala selección de personal se produce principalmente al no hacer un buen proceso de selección, la falta de técnicas y metodologías y no definir con eficacia las competencias necesarias para cubrir el puesto, además, el costo que conlleva el buscar un nuevo candidato puede llegar a doblar el salario que se ofrece por el puesto.

2.3.6 Inducción al nuevo personal

La planificación de programas de capacitación para el nuevo personal implica varios pasos importantes. Antes de decidir cómo impartir los contenidos del programa de formación, es crucial considerar si se necesita un plan de capacitación inductivo, preventivo, correctivo o de desarrollo de carrera. Además, se debe determinar si se desea promover un plan de capacitación bajo la modalidad de formación, actualización, especialización o perfeccionamiento del Talento Humano.

También es fundamental establecer si se espera alcanzar un nivel de capacitación básico, intermedio o avanzado. Estos pasos son esenciales para diseñar un programa de capacitación efectivo que satisfaga las necesidades del nuevo personal y contribuya al éxito de la empresa.

2.3.7 Evaluación

Para la evaluación del progreso de los participantes puede realizarse de diversas maneras, como a través de evaluaciones de progreso que brindan estabilidad en los procedimientos de evaluación y proporcionan oportunidades de evaluación comparativa. También se puede seguir el progreso con mediciones de dominio o mediciones basadas en el currículo, que permite evaluar habilidades específicas o el progreso en un período más extenso.

Otra opción es la medición continua del progreso, que puede realizarse con frecuencia para una gestión más efectiva y una mayor conciencia de los avances y desafíos. Además, la autoevaluación y reflexión por parte de los participantes puede ser una herramienta valiosa para evaluar su propio progreso y establecer nuevas metas. La evaluación por competencias, utilizando rúbricas, permite la realimentación inmediata y la valoración del progreso del colaborador a través del tiempo, fomentando la autoevaluación y la responsabilidad en el aprendizaje.

2.3.8 Herramientas de evaluación de desempeño

Una herramienta de evaluación nos sirve para medir el desempeño, rendimiento y un seguimiento del colaborador, es muy importante saber que herramienta se seleccionará para poder evaluar, por ejemplo:

- Técnicas de observación.
- Técnicas por escrito.
- Técnicas multimedia e interactivas.
- Dinámicas.

2.3.9 Auditoría de personal

La auditoría de Talento Humano es un proceso de revisión y control que informar a la dirección que tan eficiente y la efectivo está siendo el programa de gestión de talento. Su objetivo es ofrecer una visión clara de cómo se está implementando, localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar.

La auditoría de Talento Humano se aplica a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los posibles niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados. (CHIAVENATO, 2008)

2.3.10 Banco de Datos

Cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el currículum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

2.3.11 Remuneración y productividad

La relación entre la remuneración y la productividad es fundamental en el ámbito laboral y económico. La remuneración es básicamente, el dinero que se les ofrece a cambio de su esfuerzo y habilidades, mientras que la productividad mide cuanto se produce por cada unidad de trabajo. Este equilibrio es esencial para motivar a los colaboradores.

El dinero puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria. (Idalberto Chiavenato, 2007)

Algunas de las formas que se sugieren considerar para la remuneración y la productividad dentro de una organización, para todo el colaborador son las siguientes:

Incentivos: Ofrecer salarios competitivos y sistemas de bonificación puede motivar a los colaboradores a aumentar su productividad. Cuando los colaboradores ven una relación directa entre su desempeño y su compensación, es más probable que se esfuercen por mejorar su eficiencia, calidad en el trabajo y por permanecer dentro de la organización.

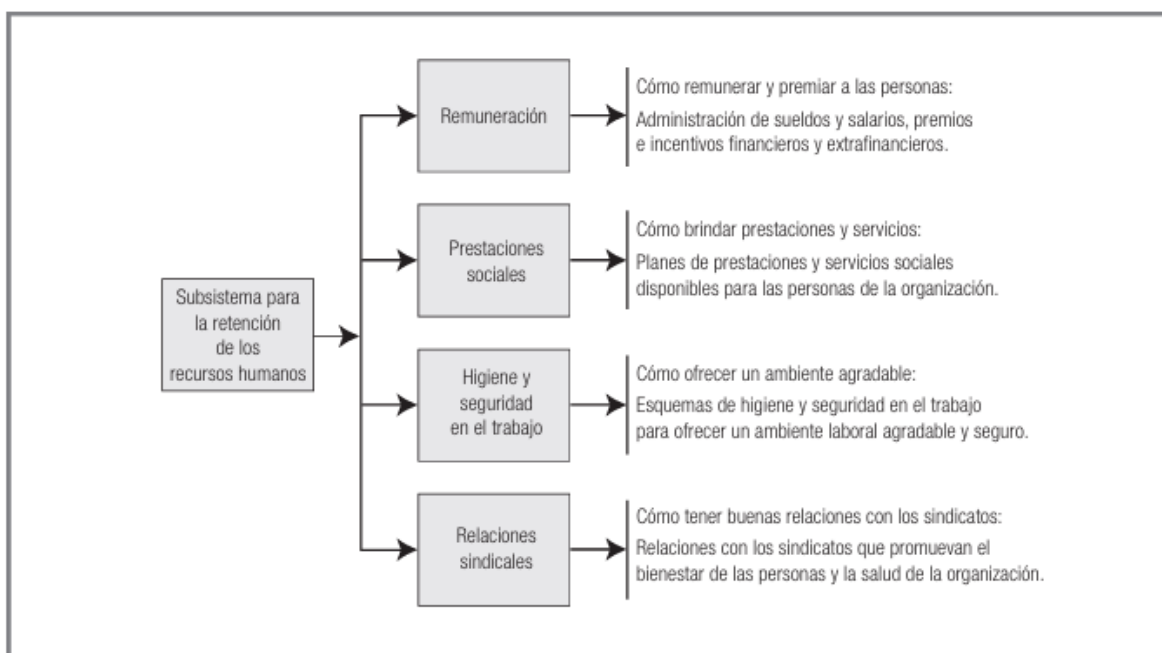
Eficiencia laboral: La remuneración adecuada puede atraer y retener talento calificado, lo que puede aumentar la eficiencia laboral y, por ende, la productividad. Los colaboradores bien remunerados tienden a estar más comprometidos y satisfechos en sus roles, lo que puede llevar a una mayor dedicación y rendimiento en el trabajo.

Inversión en desarrollo: Los programas de remuneración que incluyen oportunidades de capacitación y desarrollo pueden mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores,

lo que a su vez puede aumentar su productividad. Cuando los colaboradores tienen las herramientas y el conocimiento necesarios para realizar su trabajo de manera más efectiva, pueden generar resultados de mayor calidad en menos tiempo.

Es decir que, una relación equilibrada entre la remuneración y la productividad es crucial para el éxito tanto de los colaboradores de las organizaciones. Cuando se diseñan y gestionan adecuadamente, los sistemas de remuneración pueden servir como un incentivo efectivo para mejorar el rendimiento laboral y fomentar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio.⁶

Ilustración 6 Retención de los recursos humanos, Gestión de Talento Humano (CHIAVENATO)



Fuente: Autor (Chiavenato), Retención de los recursos humanos.

2.3.12 Retención y motivación del Talento Humano

Tener una estrategia de retención del Talento Humano ayuda prevenir la rotación de personal y a retener a los colaboradores talentosos dentro de una organización. Siendo este un conjunto de políticas y prácticas que las organizaciones pueden implementar para que los colaboradores valiosos que hay dentro de una organización puedan seguir dentro de ella. La retención del talento se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus colaboradores más valiosos y productivos.

El rol del departamento de gestión del Talento Humano es muy importante en definir las mejores estrategias para ofrecer una carrera profesional atractiva dentro de la organización con una visión a largo plazo. La retención es parte fundamental de las organizaciones debido a su impacto en la gestión del talento, el clima laboral y la capacidad de fidelizar a nuevos colaboradores.

Esto contribuye al fortalecimiento de los colaboradores, ya que existe una satisfacción entre los colaboradores y la organización, alineando los valores de la organización con su cultura. El retener al talento calificado es esencial para mantener la competitividad en el mercado global.

Conocer como retener al personal es la clave para desarrollar iniciativas que reconozcan y valoren tanto las necesidades como las capacidades de cada colaborador. Esto permite que no solo potencie la productividad y los resultados, sino también se mejore el bienestar de todos. Lo cual generara diversos beneficios para los colaboradores, como una buena salud mental y física, crecimiento profesional y personal, integración con sus familias accediendo a diferentes actividades recreativas y de esparcimiento, ampliando el concepto de la empresa, que no sea solo económicos los beneficios, sino que también pueda convertirse en un sitio agradable para desempeñar sus funciones.

2.3.13 Evaluación de los procesos de retención de las personas

Todos estos procesos para retener, como ofrecer una remuneración justa, prestaciones y servicios que aseguren una buena calidad de vida, proporcionan un entorno agradable y seguro para el trabajo, son importantes para definir su permanencia en la organización y no solo ayudan para la motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales, sino que también impulsan su motivación para trabajar y contribuir en el logro de los objetivos organizacionales. (Idalberto Chiavenato, 2007)

Algunos de los pasos a realizar en una evaluación efectiva son los siguientes:

Análisis de datos: Estar revisando el indicador de la rotación actual de la empresa para que en su momento se tomen decisiones efectivas para mejoras dentro de la cooperativa.

Encuestas de satisfacción: Realizar encuestas de satisfacción y compromiso dentro de una organización, ayudara a obtener retroalimentación directa de los colaboradores sobre la experiencia de la cooperativa financiera. *Ver anexo 2*

Entrevista de Salida: Poner en marcha este tipo de entrevista ayudara a analizar e identificar tendencias o problemas comunes que puedan estar impulsando la rotación, *véase anexo 1*.

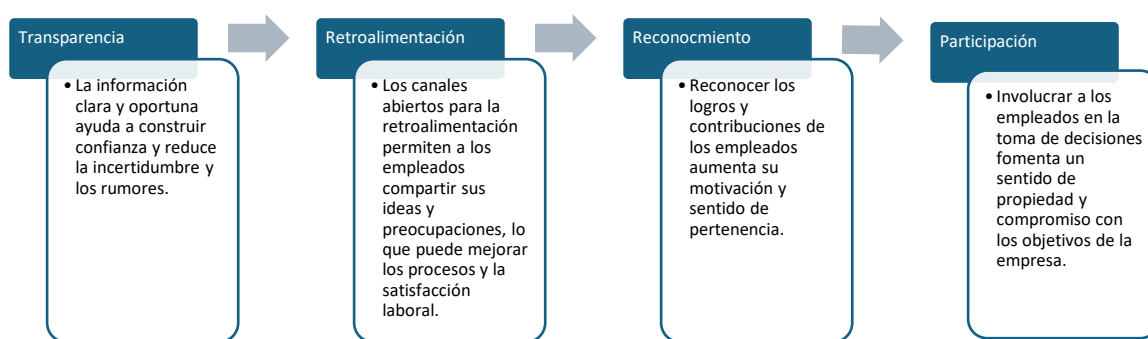
Es importante recordar que la retención de personal no solo se trata de mantener a los colaboradores en la empresa, sino de asegurar que estén comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que a su vez contribuye al éxito de la organización.

2.3.14 Comunicación interna y clima laboral

La comunicación interna es vital para crear y mantener un ambiente en el que todo el personal se sienta valorados, escuchados y motivados para trabajar en equipo y contribuir al éxito de la organización. Además, La cultura organizacional influye en el clima que existe dentro de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2007)

Alguno de los puntos clave que es importante mencionar dentro de la comunicación interna son los siguiente:

Ilustración 7 Comunicación interna y clima laboral.



Fuente: Elaboración propia según la comunicación interna y clima laboral, Gestión de Talento Humano (CHIAVENATO)

Las comunicaciones internas promueven la participación, integración y convivencia en una organización, para darse a conocer en la cultura organizacional, pues es donde se reconocen los ejercicios de funciones y el reconocimiento de capacidades individuales y grupales.

Las comunicaciones internas presentan las siguientes funciones dentro de una organización:

- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

El clima organizacional está estrechamente vinculado con el nivel de motivación de los colaboradores. Cuando los colaboradores del equipo están motivados, se crea un entorno positivo, caracterizado por las relaciones basadas en la satisfacción, el entusiasmo, el interés y la colaboración. Caso contrario, cuando la motivación entre los colaboradores es baja, ya sea debido a frustración o por no satisfacer sus necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, inconformidad, etc. (Idalberto Chiavenato, 2007)

Un buen clima laboral es fundamental para el bienestar de los colaboradores y el éxito de la organización. Cuando el clima laboral es positivo, los colaboradores tienden a estar más comprometidos, motivados y productivos. Además, un clima laboral saludable puede fomentar la creatividad, la innovación y la colaboración entre los miembros del equipo.

Por otro lado, un clima laboral negativo puede tener efectos perjudiciales, como altos niveles de estrés, conflicto interpersonal, rotación de personal y bajo rendimiento laboral. Esto puede conducir a una disminución en la moral de los colaboradores y afectar negativamente la reputación de la empresa.

Es por lo que en una organización se realizara capacitaciones como parte de la inducción para dar a conocer los principios y un poco de lo que implica el clima organizacional, esto es responsabilidad de los líderes y gerentes el crear y mantener un clima laboral positivo, promoviendo la comunicación abierta, la equidad, el reconocimiento del trabajo bien hecho y el apoyo al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Algunas de las características fundamentales del clima organizacional:

- Un buen clima organizacional es crucial para el éxito de una empresa, ya que un ambiente positivo puede generar beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, mientras que un clima negativo puede conducir a conflictos, pérdidas y otros problemas que afectan negativamente a la empresa.
- Para lograr un clima organizacional positivo, es importante implementar prácticas que promuevan la transparencia, el respeto, la colaboración y el reconocimiento, así como proporcionar incentivos y beneficios que refuercen la cultura organizacional.

2.4 Marco legal

El marco legal que se ha considerado necesario para este trabajo está conformado por las siguientes leyes:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ley de Supervisión y regulación del sistema Financiero
- Constitución de la republica
- Código de Trabajo
- Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social
- Ley del sistema de ahorro de pensiones
- Ley de impuesto sobre la renta y su reglamento

2.4.1 Ley General de Asociaciones Cooperativas

La Ley General de Asociaciones Cooperativas permite establecer las normas y quiénes pueden ser directivos en los bancos cooperativos; establece requisitos fuertes para que ninguna persona que no cumpla con ellos participe de la dirección; contiene sanciones y la supervisión de los bancos cooperativos por parte de la Superintendencia del Sistema Financiero. A continuación, se mencionan algunos artículos clave relacionado con la formación de una cooperativa y su funcionamiento:

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se registrarán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "ASOCIACIONES COOPERATIVAS" o "COOPERATIVAS", se entenderá que se refiere también a "FEDERACIONES" o "CONFEDERACIONES".

Art. 2.- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario; b) Organización y control democrático; c) Interés limitado al capital; ch) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común; d) Fomento de la educación cooperativa; e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 7.- Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como: a) Cooperativas de producción; b) Cooperativas de vivienda; c) Cooperativas de servicios.

Art. 12.- Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos: a) De Ahorro y Crédito; b) De Transporte; c) De Consumo; ch) De Profesionales; d) De Seguros; e) De Educación; f) De Aprovechamiento; g) De Comercialización; h) De Escolares y Juveniles.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACION COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.

Art. 21.- La persona que adquiera la calidad de asociado, responderá juntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de su participación.

Art. 22.- La calidad de asociado se pierde. a) Por renuncia voluntaria; b) Por exclusión con base en las causales que señalan el Reglamento de esta ley y los Estatutos de la Cooperativa; c) Por fallecimiento; ch) Por disolución de la persona jurídica asociada.

Art. 26.- Las Federaciones de Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada para tal fin por los delegados de las Cooperativas interesadas. A tal Asamblea de Constitución deberán concurrir hasta tres delegados por cada Cooperativa, nombrados por el Consejo de Administración, con derecho a un voto por Cooperativa.

Art. 32.- La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas estarán integradas por su orden: a) La Asamblea General de Asociados; b) El Consejo de Administración; c) La Junta de Vigilancia.

Art. 40.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un presidente, un vicepresidente, un secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

Art. 41.- La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos, así como de los empleados. Estará integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados para un período no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un presidente, un secretario y uno o más Vocales. Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz, pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto.

Art. 42.- Los miembros que integran los órganos directivos de las Cooperativas cuya elección sea atribución de la Asamblea General de Asociados, durarán en sus funciones de uno a tres años, no pudiendo ser electos por más de dos períodos, en forma consecutiva para el mismo órgano directivo, ni podrán ser simultáneamente miembros de más de uno de los órganos a que se refiere este artículo. No obstante, lo anterior, dicha Asamblea podrá remover a cualquier directivo antes de finalizar su período, por las causales que señalen el reglamento de esta ley y los Estatutos respectivos.

Art. 89.- El INSAFOCOOP suspenderá temporalmente la autorización para funcionar a las Asociaciones Cooperativas, cuando realicen actividades distintas de las que constituyen su finalidad, cuando infrinjan esta ley, su Reglamento o los Estatutos de la propia Cooperativa previa investigación y comprobación de la infracción o infracciones cometidas.

2.4.2 Ley de Supervisión y regulación del sistema Financiero

Es una normativa que establece el marco legal y las disposiciones para la supervisión, regulación y control de las instituciones y actividades del sistema financiero en un país. Su objetivo principal es garantizar la estabilidad, solidez y transparencia del sistema financiero, proteger los intereses de los usuarios y promover la confianza en el sistema económico.

A continuación, se muestran unos los artículos relacionados con las Cooperativas financieras

Art. 2.- El Sistema de Supervisión y Regulación Financiera tiene por objeto preservar la estabilidad del sistema financiero y velar por la eficiencia y transparencia del mismo, así como velar por la seguridad y solidez de los integrantes del sistema financiero de acuerdo a lo que establece esta Ley, otras leyes aplicables, los reglamentos y las normas técnicas que

al efecto se dicten, todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales sobre la materia.

El buen funcionamiento del Sistema de Supervisión y Regulación Financiera requiere por parte de los integrantes del sistema financiero y demás supervisados, el cumplimiento de las regulaciones vigentes y la adopción de los más altos estándares de conducta en el desarrollo de sus negocios, actos y operaciones, de conformidad a lo establecido en esta Ley, en las demás leyes aplicables, en los reglamentos y en las normas técnicas que se dicten para tal efecto.

Art. 4.- La Superintendencia tendrá las facultades siguientes:

- a) Emitir las resoluciones pertinentes para los supervisados, dentro de las facultades que le confieren las leyes; b) Definir las políticas y criterios bajo los cuales se efectuará la supervisión; c) Efectuar la supervisión individual y consolidada de los integrantes del sistema financiero, así como la supervisión de los demás sujetos regulados por esta Ley; d) Autorizar la promoción pública, constitución, funcionamiento e inicio de operaciones, modificación de los pactos sociales y de los estatutos en su caso y fusión de los integrantes del sistema financiero de conformidad a lo dispuesto en las leyes especiales de la materia; e) Autorizar a las instituciones o entidades constituidas con arreglo a leyes extranjeras que se propongan operar como bancos o sociedades de seguros, para establecer sucursales y, tratándose de bancos, para establecer oficinas o para servir como centros de información de sus clientes, o bien colocar fondos en el país en créditos o inversiones, sin realizar operaciones pasivas y autorizar el cierre de las mismas.

Art. 7.- Están sujetos a las disposiciones de esta Ley y por lo tanto a la supervisión de la Superintendencia:

- a) El Banco Central de Reserva en lo relativo a lo establecido en el literal l) del artículo 4 de esta Ley;
- b) Los bancos constituidos en El Salvador, sus oficinas en el extranjero y sus subsidiarias; las sucursales y oficinas de bancos extranjeros establecidos en el país;

- c) Las sociedades que, de conformidad con la ley, integran los conglomerados financieros, o que la Superintendencia declare como tales, lo que incluye tanto a sus sociedades controladoras como a sus sociedades miembros;
- d) Las instituciones administradoras de fondos de pensiones;
- e) Las sociedades de seguros, sus sucursales en el extranjero y las sucursales de sociedades de seguros extranjeras establecidas en el país;
- f) Las bolsas de valores, las casas de corredores de bolsa, las sociedades especializadas en el depósito y custodia de valores, las clasificadoras de riesgo, las instituciones que presten servicios de carácter auxiliar al mercado bursátil, los agentes especializados en valuación de valores y los almacenes generales de depósito;
- g) Los bancos cooperativos, las sociedades de ahorro y crédito y las federaciones reguladas por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito;
- h) Las sociedades de garantía recíproca y su re-afianzadoras locales;
- i) Las sociedades que ofrecen servicios complementarios a los servicios financieros de los integrantes del sistema financiero, en particular aquéllas en los que participen como inversionistas;

Art. 8.- La Superintendencia para el ejercicio de su competencia, atribuciones y facultades está integrada por un Consejo Directivo, por el Superintendente del Sistema Financiero, por los Superintendentes Adjuntos y por los funcionarios y empleados que la institución requiera.

2.4.3 Constitución de la Republica

Reconoce la importancia del talento humano en diversos aspectos, incluyendo los derechos laborales, la educación, el bienestar social y el desarrollo económico. A continuación, se mencionan algunos artículos clave relacionado con el talento humano:

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes: 1º.- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe

corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigentes en cada clase de actividad.

Art. 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación del Talento Humano. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art. 41.- El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Art. 47.- Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos.

El mismo derecho tendrán los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas, los funcionarios y empleados públicos y los empleados municipales.

Art. 52.- Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables. La enumeración de los derechos y beneficios a que este capítulo se refiere no excluye otros que se deriven de los principios de justicia social.

2.4.4 Código de Trabajo

Este regula las relaciones laborales con el objetivo de proteger los derechos y deberes entre el trabajador y el empleador. Tiene un impacto directo sobre el manejo de talento humano, ya que regula aspectos fundamentales relacionados con el empleo, las condiciones laborales, el desarrollo profesional y el bienestar de los trabajadores, algunos de los artículos más fundamentales son los siguientes:

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

Art. 18.- Sin perjuicio de lo que este Código dispone para los casos de excepción, el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General de Trabajo, dentro de los ocho días siguientes al de su celebración, modificación o prórroga. La omisión de las anteriores formalidades no afectará la validez del contrato. El contrato escrito es una garantía en favor del trabajador, y su falta será imputable al patrono.

Art. 19.- El contrato de trabajo se probará con el documento respectivo y, en caso de no existir el documento, con cualquier clase de prueba.

Art. 20.- Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

Art. 23.- El contrato escrito contendrá: 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante.

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Art. 31.- Son obligaciones de los trabajadores: 1ª) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono; 2ª) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Art. 123.- Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa.

Art. 166.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

2.4.5 Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social

Establece el régimen del seguro social obligatorio para todos los trabajadores, así como las prestaciones, las cotizaciones y las sanciones correspondientes.

Art. 3.- Se considera remuneración afecta al Seguro la retribución total que corresponda al trabajador por sus servicios, sea periódica o no, fija o variable, ordinaria o extraordinaria. No se consideran como remuneración afecta al Seguro los viáticos, aguinaldos y las gratificaciones extraordinarias que recibiere el trabajador. Para los trabajadores cuya retribución no se señale con relación a un período determinado de tiempo, la remuneración afecta al Seguro será la realmente percibida en el período establecido para el pago de las cotizaciones.

Art. 4.- El trabajador que ingrese al Seguro continuará asegurado, aunque su remuneración exceda posteriormente de ¢700.00 al mes, pero solo cotizará y recibirá prestaciones sobre la base de dicho límite. Igualmente, el trabajador al servicio de dos o más patronos, cuyos sueldos en conjunto exceden de ¢700.00 mensuales, solo cotizará y recibirá prestaciones sobre la base de este límite.

Art. 5.- Para los efectos de prestación de servicios, se considerará trabajador cesante al asegurado que dejare de cotizar al régimen del seguro social por haber finalizado su relación laboral por cualquier causa, quien continuará recibiendo servicios bajo las condiciones que el Instituto establezca en los respectivos instructivos.

Art. 9.- El Instituto realizará la inscripción patronal y la afiliación de asegurados y de beneficiarios, con los datos facilitados por los empleadores y trabajadores obligados a inscribirse, para que puedan ser utilizados en la forma prescrita por el Reglamento de Afiliación, Inspección y Estadística.

Art. 10.- Corresponderá únicamente al Instituto cancelar, anular o suspender la inscripción de patronos y trabajadores en los casos y en la forma previstos por el Reglamento de Afiliación, Inspección y Estadística.

Art. 23.- Las prestaciones pecuniarias procederán en todo caso cuando se trate de un asegurado que no esté cesante: Si lo estuviere deberá acreditar, por lo menos, ocho semanas aseguradas en el transcurso de los últimos tres meses calendario anteriores a la demanda correspondiente.

Art. 24.- Cuando la enfermedad ocasione incapacidad para el trabajo, el asegurado tendrá derecho a percibir por parte del Instituto un subsidio diario de incapacidad temporal a partir del cuarto día, inclusive, de estar incapacitado para el trabajo, según certificación de los médicos del Instituto o de los profesionales autorizados por éste, y, a su vez, tendrá la obligación de atender las indicaciones y seguir el tratamiento prescrito por el profesional médico, para el adecuado restablecimiento de su salud.

Art. 25.- Habrá derecho a las prestaciones por maternidad señaladas en el Art. 59 de la Ley siempre que la asegurada acredite 16 semanas cotizadas en el transcurso de los doce meses calendario anteriores al mes en que se presume ocurrirá el parto. - Dicha acreditación será

verificada por el Centro de Atención que brindará el servicio mediante el documento de identidad correspondiente.

Art. 26.- El subsidio de maternidad que dispone el Art. 59, letra ch) de la Ley, se otorgará durante un período de 16 semanas dentro del cual debe estar comprendida la fecha del parto.

Art. 27.- El subsidio diario por incapacidad temporal será equivalente al 75% del salario medio de base del asegurado. Se entiende por salario medio de base, la cantidad que resulte de dividir entre 90 el monto de las remuneraciones del trabajador afectas al Seguro en los primeros tres meses calendario de los cuatro anteriores al mes en que comenzó la incapacidad, de conformidad con el certificado médico respectivo.

Art. 28.- El subsidio diario de maternidad será igual al 100% del salario medio de base de la asegurada.

2.5.6 Ley del sistema de ahorro de pensiones

Crea un sistema de ahorro para pensiones que garantiza una jubilación digna y suficiente a los trabajadores, mediante la administración de fondos de pensiones por entidades privadas.

Art. 3.- El Sistema será fiscalizado por la Superintendencia de Pensiones, de acuerdo con lo establecido en su Ley Orgánica y en esta Ley.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta Ley. La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Art. 104.- Los afiliados al Sistema tendrán derecho a pensión de vejez cuando se cumplan cualquiera de las siguientes condiciones:

a. Cuando el saldo de la cuenta individual de ahorro para pensiones sea suficiente para financiar una pensión igual o superior al sesenta por ciento del Salario Básico Regulador definido en el artículo 122 de esta Ley, que al mismo tiempo sea igual o superior a ciento sesenta por ciento de la pensión mínima a que se refiere el Capítulo XII de este Título.

cuando hayan cumplido 60 años los hombres, o 55 años las mujeres, siempre que registren como mínimo veinticinco años de cotizaciones, continuas o discontinuas.

Art. 105.- Tendrán derecho a pensión de invalidez, los afiliados no pensionados que, sin cumplir los requisitos de edad para acceder a pensión de vejez, sufran un menoscabo de la capacidad para ejercer cualquier trabajo, a consecuencia de enfermedad, accidente común o debilitamiento de sus fuerzas físicas o intelectuales, no así los que se invaliden por riesgos profesionales.

2.4.7 Ley de impuesto sobre la renta y su reglamento

Establece el impuesto sobre la renta que grava los ingresos obtenidos, por las personas naturales y jurídicas, así como las exenciones, las deducciones y las retenciones aplicables.

Art. 2.-Son sujetos pasivos de las obligaciones tributarias sustantivas y formales, todos aquellos que realizan y aquellos otros por quienes se realizan, actos o hechos jurídicos de contenido económico constitutivos del hecho generador supuesto en el Art. 1 de la ley, quedando comprendidos, por consiguiente:

- a) Las personas naturales, domiciliadas o no en el país;
- b) Las personas jurídicas, domiciliadas o no en el país;
- c) Las sucesiones y los fideicomisos, domiciliados o no en el país;
- d) Los conjuntos artísticos con o sin personalidad jurídica no domiciliados en el país;
- e) Las Instituciones Públicas Gubernamentales, sometidas al Régimen General de Exenciones, contenido en el D.L. N° 74, del diez de octubre de mil novecientos noventa y uno, publicado en el Diario Oficial N° 206 tomo 313 del 4 de noviembre del citado año.
- f) Las corporaciones y fundaciones, tanto las de derecho público como las de utilidad pública que no llenen los requisitos del Art. 6 de la ley y mientras no hayan sido calificadas previamente como tales, por la Dirección General.

Dentro del concepto "conjunto" como sujeto pasivo, quedan comprendidas todas las entidades y agrupaciones de hecho, a quienes la Ley las asimila a personas jurídicas, aun cuando no hayan obtenido su personalidad por defectos de forma y de fondo, en su constitución, organización, documentos y por cualquier otra causa y que realizaren hechos constitutivos de obtención de ingresos.

También son sujetos pasivos, aquellos a quienes la ley reconoce o califica, identificándolos como tal, únicamente para efectos fiscales, aun cuando carezcan de personalidad jurídica. Estos sujetos no adquieren por ese solo hecho, su personalidad jurídica.

Todo sujeto pasivo de la obligación sustantiva, lo es también de las obligaciones formales que la Ley establece.

Art. 9.-Por renta obtenida se entenderá el total de los ingresos del sujeto pasivo o contribuyente, percibidos o devengados, en el ejercicio o período tributario de que se trate, aunque no consistan en dinero, sin hacerles ninguna deducción o rebaja, quedando comprendidos, por consiguiente, los provenientes de:

- a) Servicios personales, como: salarios, sueldos, sobresueldos, dietas, gratificaciones, gastos de representación, primas, aguinaldos, comisiones, jubilaciones, pensiones, así como otras remuneraciones o compensaciones similares derivadas del trabajo personal;
- b) Ejercicio de profesiones, artes, oficios, deportes y cualquier otra ocupación de igual naturaleza, que generen honorarios, premios, regalías y otros similares;
- c) Ejercicio de actividades empresariales como, las agrícolas, industriales, comerciales, de servicios en general, mineras, pecuarias, caza y pesca y otras de similar naturaleza que produzcan ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su denominación;
- d) Utilización o explotación de bienes muebles o inmuebles, que generen alquileres, intereses, dividendos, participaciones, rendimientos, ingresos por derechos de autor, regalías, derechos de llave, utilización de marcas, patentes;
- e) Comercialización de bienes y servicios de cualquier clase, como: compraventas, permutas, transacciones de cualquier clase, sean estas voluntarias o forzosas; y
- f) Cualquier otro producto, ganancia, beneficio, utilidad o premio que se perciba o devengue, cualquiera que sea su fuente de ingresos.

También son rentas obtenidas, todas aquellas que no generan obligaciones de pago por razón de la cuantía o de su exclusión como renta gravable.

Art. 19.-Las sociedades deberán determinar su renta obtenida antes de efectuar cualquier distribución de utilidades y después de excluir las cantidades correspondientes a reservas legales en el límite mínimo obligatorio, sus ingresos no gravables y demás ingresos que por disposición legal se consideran como excluidos del concepto de renta.

Art. 20.- Las personas naturales domiciliadas en El Salvador, que sean propietarias de sucursales o agencias, están obligadas al pago del impuesto sobre el total de los ingresos obtenidos o devengados tanto en la casa matriz como en las sucursales o agencias, debiendo consolidar para ese efecto, el total de dichas rentas. Igual obligación tendrá la persona jurídica domiciliada en el país, con respecto a las sucursales o agencias establecidas en El Salvador.

Art. 29.-No constituyen renta gravable y por lo tanto no se deben computar como tales: las cantidades de dinero que se perciban en concepto de intereses, el valor de los premios en efectivo o en especie y cualquier otro tipo de utilidades provenientes directamente de los depósitos en bancos y en asociaciones financieras, siempre que el sujeto pasivo beneficiado con dichas rentas sea persona natural y además el propietario directo de los depósitos, como el depositante o ahorrante.

Capítulo III: Metodología de la investigación

La metodología de investigación es un proceso que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para analizar y alcanzar los resultados deseados dando respuestas a las preguntas de investigación.

El objetivo de utilizar una determinada metodología para esta investigación es explicar el contexto de la administración del personal dentro de la Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre de R.L. y, específicamente, darnos la estrategia a seguir en el proceso de elaboración de una propuesta que mejore la gestión del Talento Humano.

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y documental.

El enfoque es cualitativo porque se necesitó de la recolección y análisis de los datos, situaciones, sucesos, opiniones, experiencias y comportamiento de los colaboradores de los diferentes departamentos en ACOPACTO, los cuales permitirán obtener información con el fin de buscar específicamente las características y otros fenómenos relevantes para este estudio.

Se determinó realizar el tipo de investigación descriptiva porque se encargará de puntualizar las características del Talento Humano dentro de la organización, y describir las normas, valores y políticas que se utilizan.

Se determinó que es una investigación documental porque se basará en la búsqueda de información presente en la base de datos y documentos antiguos de la ACOPACTO sobre cómo nació la cooperativa, quien los rige y, en el presente, qué cambios positivos han tenido y la influencia que tienen dentro de la economía.

3.2 Diseño general de la investigación

A efecto se realizó la investigación relacionada a una propuesta de modelo de gestión de Talento Humano para el fortalecimiento institucional en la Asociación Cooperativa Financiera Trece Octubre de R.L. (ACOPACTO), desarrollando dos encuestas, donde se

encuestaron a todo el personal y otra donde se realizó la encuesta a una muestra de personal, que realizan parte de las funciones de Talento Humano, se presenta el siguiente diseño:

3.2.1 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis de la investigación, de carácter empresarial, es en la Asociación Cooperativa Trece de Octubre de Responsabilidad Limitada (ACOPACTO), pues es en dicha entidad de negocio y su personal donde se realizó el estudio.

Universo

El universo de estudio de la investigación es el conjunto completo de colaboradores que están dentro de la Asociación Cooperativa Trece de Octubre de Responsabilidad Limitada (ACOPACTO), que actualmente son 76 colaboradores, de los que 40 son mujeres y 36 son hombres. Se realizó la investigación con todo el personal activo de la cooperativa.

Muestra

La investigación se realizó en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Trece de Octubre de Responsabilidad Limitada (ACOPACTO), se realizó con todo el personal, considerando que la población es menor de 100 personas, pues son 76 colaboradores de la organización; como también, se consideraron a las jefaturas y personal que tiene a cargo alguna función de Talento Humano, por lo tanto, la muestra será de 14. Para efectos de determinar dicha muestra se han considerado los factores siguientes:

- El tamaño del universo es manejable, pues es pequeña, eso se vuelve factible y económico para estudiar a todos los colaboradores.
- Es un beneficio obtener precisión en la información, datos exactos sin margen de error.
- Dado que el universo completo son los colaboradores de la cooperativa, estarán accesibles y dispuestos a participar.

El detalle de la muestra, distribuida por puesto de trabajo en la cooperativa financiera se muestra a continuación:

Tabla 4 Colaboradores activos de ACOPACTO en 2023

PUESTO	CANTIDAD
Gerente De ACOPACTO	1
Jefes De Agencia	5
Asistente De Gerencia	1
Oficialía	2
Auditor Interno	1
Contabilidad	4
Referente De Tarjeta	1
Créditos De Consumo	12
Créditos MYPE	4
Cobranza	3
Mercadeo	2
Informática	3
Operaciones	5
Cajero(A)	11
Atención Al Asociado	7
Servicios Generales	1
Seguridad	13
TOTAL	76

Fuente: Elaboración propia, según datos recopilados en ACOPACTO.

Se realizó una segunda encuesta, para conocer la preparación y el conocimiento que poseen los colaboradores que realizan funciones de Talento Humano, esto con el fin de evaluar la gestión que están teniendo al realizar estas funciones y si realizan según el proceso que debe de ser. Se identificaron a un total de 14 colaboradores que están involucrados en estas funciones, estos son:

- Asistente De Gerencia
- Jefe De Mercadeo
- Oficialía De Cumplimiento
- Gerencia General
- Jefes De Cada área
- Contabilidad

3.2.2 Recopilación de la información

Recopilación documental y bibliográfica

En la recolección de datos e información, fue viable realizar una recopilación documental, ya que a través de ella se reunió y analizo información de fuentes documentales para obtener datos sobre los departamentos de gestión de Talento Humano en las cooperativas financieras del país y también conocer más amplio a otros países, buscando información a fondo de las cooperativas financieras.

Esta recopilación documental implicó buscar y seleccionar fuentes de información confiables, de instituciones financieras, ya que estamos dentro de este rubro y acoplarnos a la que más se adapte la propuesta de gestión de talento en la Asociación Cooperativa Financiera Trece De octubre De R.L. (ACOPACTO). Ya que dicha información es esencial para la creatividad, la innovación y la obtención de soluciones a los problemas dados dentro de la cooperativa.

Encuestas

La encuesta es uno de los procedimientos más usados en una investigación, para información sobre los beneficios y ventajas que traería consigo un departamento de gestión de Talento Humano y los problemas que existen al no tener un departamento en sí y las personas adecuadas para la buena administración de Talento Humano.

Dichas encuestas se realizaron a través de contactos directos e indirectos con los colaboradores de la Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre De R.L. (ACOPACTO). La encuesta se formuló de 2 tipos de preguntas las cuales son: cerradas y categorizadas.

3.2.3 Técnicas de análisis a utilizadas en la investigación

Es importante tener en cuenta que se trata de un proceso detallado que ayuda a examinar un documento o conjunto de datos. Para realizar un buen análisis, es fundamental formular preguntas que se enfoquen en cómo y por qué el documento funciona de la manera en que lo

hace por lo que, las técnicas que se utilizaran ayudaran en el análisis para así poder examinar, comprender e interpretar datos, información y demás.

3.2.4 Análisis de Datos Cuantitativos

El análisis cuantitativo es una técnica de recolección de datos por medio de encuestas que se le realizan es lo contrario, ayudándonos con la técnica de recolección de datos, por medio de preguntas cerradas de la encuesta. Esto facilita el análisis más apropiado de para la investigación.

Según (Victor Manuel Niño Rojas, 2011) La recolección de los datos mediante la aplicación de las técnicas previstas y los instrumentos correspondientes, debidamente elaboradas y validas.

1. Definición de los sujetos a ser investigados.

Jefaturas y Colaboradores de la Cooperativa de ahorro y Crédito Trece de Octubre (ACOPACTO), de las seis agencias de El Salvador.

2. Selección de la técnica a emplear en la recolección de la información

La técnica de la encuesta

3. Selección de los instrumentos de acuerdo con la técnica escogida.

El instrumento es el cuestionario para la encuesta con preguntas cerradas y abiertas

Capítulo IV: Resultados de la investigación.

4.1 Cuestionario realizado a Jefaturas y colaboradores.

Pregunta 1

a) Enunciado de la pregunta

¿Considera usted que existe falta de idoneidad de las personas en los puestos de trabajo en ACOPACTO?

b) Propósito de la pregunta

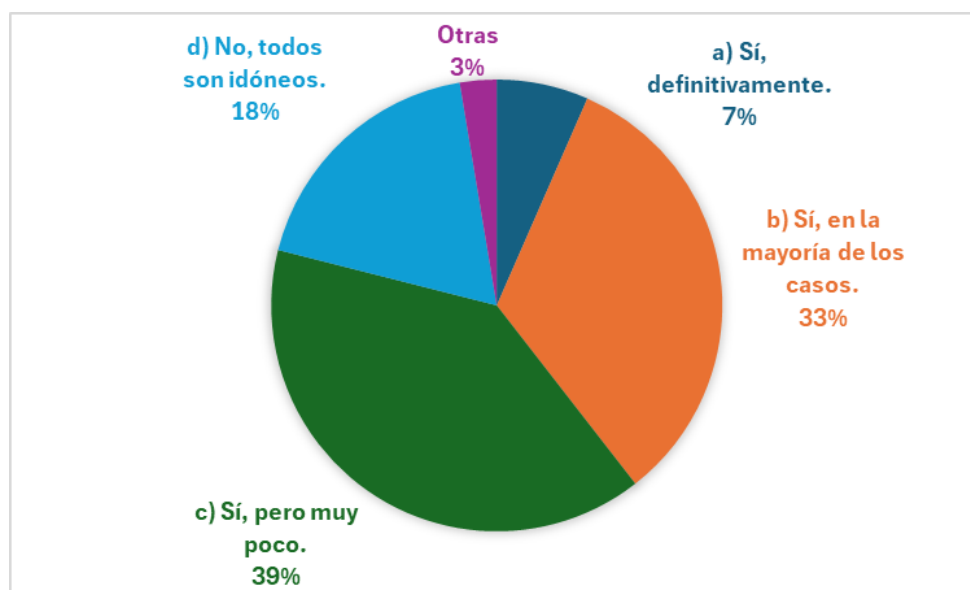
Evaluar si las personas que tienen un cargo en la institución cuentan con las habilidades y capacidad profesional para tomar decisiones y para enfrentarse a los retos que cada función se les presenta.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 5 Falta de idoneidad

Opciones	Cantidad
a) Sí, definitivamente.	5
b) Sí, en la mayoría de los casos.	25
c) Sí, pero muy poco.	30
d) No, todos son idóneos.	14
Otras	2
Total	76

Gráfico 1 falta de idoneidad



d) Interpretación de resultados

El 39% de la población encuestada confirma que existe muy poca falta de idoneidad en las personas que utilizan cargos en la empresa ,para ellos la mayoría de talento humano tienen el conocimiento y la capacidad para cumplir con lo que cada puesto de trabajo les exige, el 33% menciona que en la mayoría de los casos las personas no son idóneas para su puesto de trabajo, se tendría que estudiar más concretamente que en que puestos de trabajo las personas que lo desempeñan no cuentan con las capacidades y verificar si se puede implementar esos conocimientos, el 18% confirma que todos están idóneos en los cargos de trabajo eso se puede dar porque hayan respondido a criterio propio y sienten que si están capacitados, el 7% define que si hay falta de idoneidad definitivamente, lo correcto sería hacer pruebas de evaluación de desempeño para poder definir los cambios o las capacitaciones que les deben dar a las personas que aún les falta desarrollar habilidades en su trabajo y un 3% opto por la opción de otras.

Pregunta 2

a) Enunciado de la pregunta

¿Considera usted que ACOPACTO debería realizar evaluaciones, al menos anuales, de desempeño de forma sistemática y objetiva?

b) Propósito de la pregunta

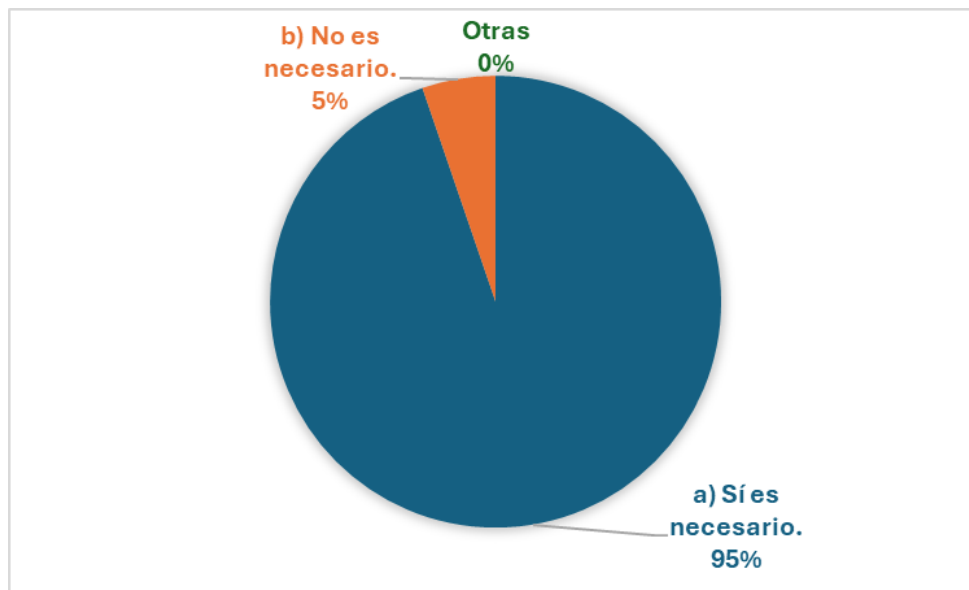
Conocer la percepción del personal de ACOPACTO respecto a lo acertado de realizar procesos, al menos anuales, de evaluación de desempeño del personal.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 6 Evaluación de desempeño

Opciones	Cantidad
a) Sí es necesario.	72
b) No es necesario.	4
Otras	0
Total	76

Gráfico 2 Evaluaciones de desempeño



d) Interpretación de los resultados:

Siendo la mayoría con el 95% que opina si debiesen realizarse las evaluaciones al menos anuales, podría considerarse que al hacerlas se estaría poniendo empeño al colaborar en la realización.

Pregunta 3

a) Enunciado de la pregunta

¿Considera usted que los salarios de ACOPACTO son suficientemente competitivos para retener al personal?

b) Propósito de la pregunta

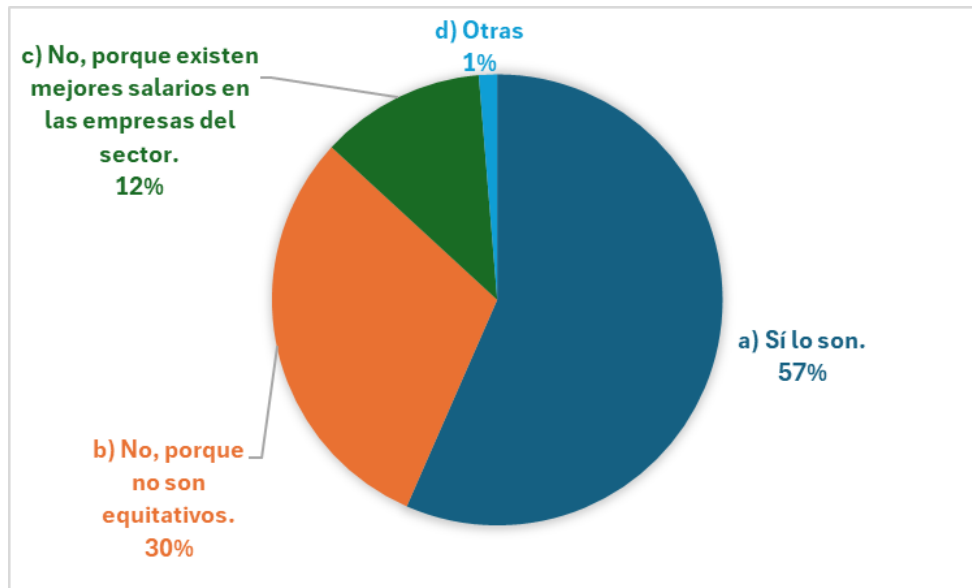
Conocer la percepción de los empleados respecto a la capacidad de retención de empleados de ACOPACTO por medio de los salarios.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 7 Salario competitivo

Opciones	Cantidad
a) Sí lo son.	43
b) No, porque no son equitativos.	23
c) No, porque existen mejores salarios e las empresas del sector.	9
d) Otras	1
Total	76

Gráfico 3 Salario competitivo



d) Interpretación de los resultados:

Siendo el 57% que opinan que los salarios son suficientemente para retener al personal, el 1% opina que no están diseñados para la retención de personal y efectivamente no lo son, sin embargo, existen complementos que podrían llegar a hacerlo competitivo. Aunque, por otro lado, el 30% que considera que no porque no son equitativos podría ser de igual manera por el puesto que cada uno desempeña ya que podría ser que alguno tenga más responsabilidades que otro.

Pregunta 4

a) Enunciado de la pregunta

¿Cree usted que los actuales incentivos son suficientes para retener a los empleados valiosos?

b) Propósito de la pregunta

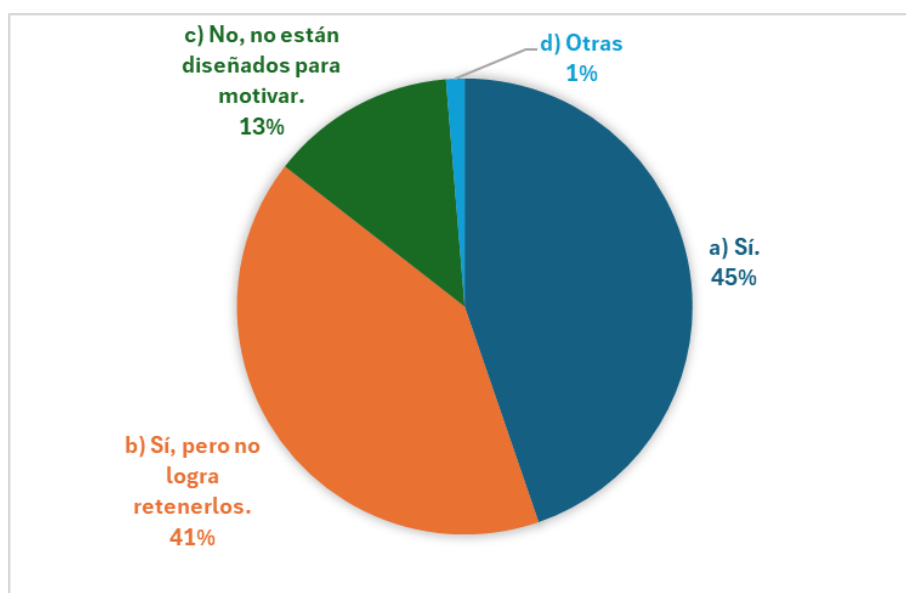
Obtener la apreciación del personal respecto a los incentivos que ofrece ACOPACTO.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 8 Incentivos para retener al personal

Opciones	Cantidad
a) Sí.	34
b) Sí, pero no logra retenerlos.	31
c) No, no están diseñados para motivar.	10
d) Otras	1
Total	76

Gráfico 4 Incentivos para retener al personal



d) Interpretación de los resultados:

El 45% que opina que si son suficientes para retener a los empleados valiosos y 41% que opina que si son suficientes, nos podemos dar cuenta que seguramente son atractivos en el sector, sin embargo, los incentivos pueden no ser suficientes ya que esta primeramente el salario que se les asigna según puesto, pero con la pregunta anterior podemos darnos cuenta que en parte si es lo del salario primero ya que vemos que un 12% de la población opino que existen mejores salarios en empresas del sector.

Pregunta 5

a) Enunciado de la pregunta

¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral en ACOPACTO?

b) Propósito de la pregunta

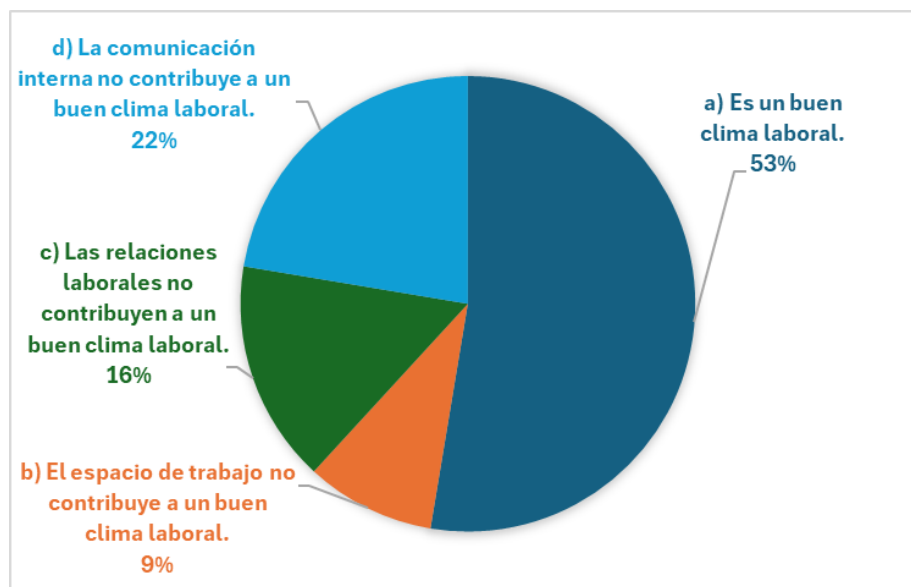
Obtener la percepción de los empleados sobre el clima laboral que predomina en ACOPACTO.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 9 Clima laboral

Opciones	Cantidad
a) Es un buen clima laboral.	40
b) El espacio de trabajo no contribuye a un buen clima laboral.	7
c) Las relaciones laborales no contribuyen a un buen clima laboral.	12
d) La comunicación interna no contribuye a un buen clima laboral.	17
Total	76

Gráfico 5 Clima laboral



d) Interpretación de los resultados:

El 53% nos da un punto positivo ya que nos puede decir que un buen clima laboral nos puede llevar a la retención de talento dentro de ACOPACTO, mientras que el 22% y 16% pueden decirnos que la comunicación es deficiente por lo que debiese haber una mejora, mientras que el 9% nos puede decir que no se sienten satisfechos con el entorno físico del trabajo lo cual puede impactar de manera negativa en la productividad y en efecto el estrés.

Pregunta 6

a) Enunciado de la pregunta

¿Qué consecuencia observa en los empleados por no contar con un programa de capacitación y desarrollo o por improvisarlo?

b) Propósito de la pregunta

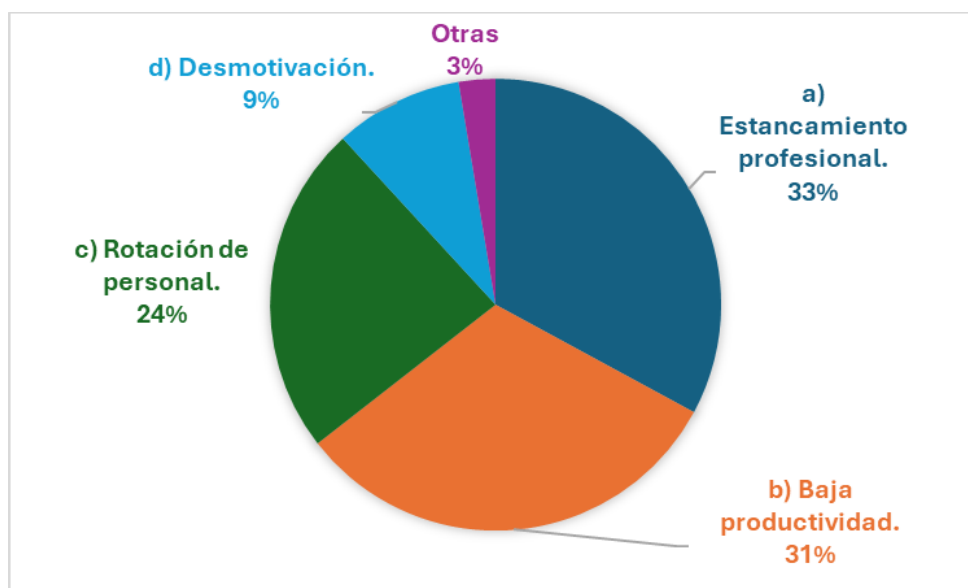
Conocer la percepción de los empleados respecto a las consecuencias de no contar con un programa de capacitación y desarrollo o de improvisarlo.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 10 Capacitación y desarrollo

Opciones	Cantidad
a) Estancamiento profesional.	25
b) Baja productividad.	24
c) Rotación de personal.	18
d) Desmotivación.	7
e) Otras	2
Total	76

Gráfico 6 Capacitación y desarrollo



d) Interpretación de los resultados:

El 33% nos lleva al interrogante número 4 sobre el nivel académico en ACOPACTO, por que el 61% de los colaboradores tiene educación media, solo el 22% educación superior y el 13% restante educación básica, diciendo que posiblemente no hay oportunidad de crecimiento. El 32% que opina sobre la baja productividad posiblemente sea una de las razones por las que no se hace evaluaciones de desempeño ya que no hay como actualizar las habilidades de los colaboradores, llevando a el 24% en la que posiblemente por esa razón exista mucha rotación de personal, entre otras.

Pregunta 7

a) Enunciado de la pregunta

¿Considera necesario hacer una entrevista de salida al personal que abandona la empresa?

b) Propósito de la pregunta

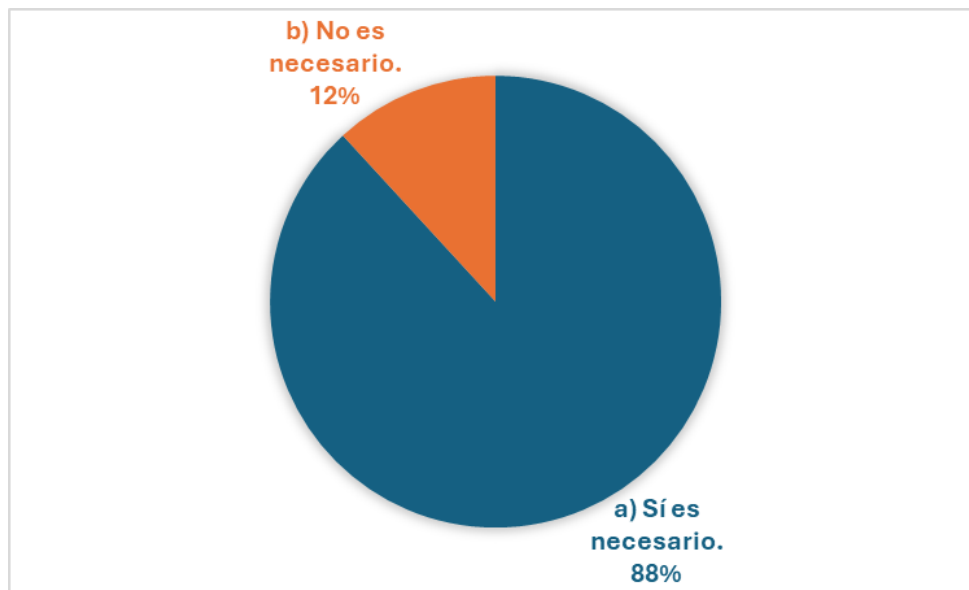
Conocer la percepción del personal respecto a la falta de entrevista de salida de ACOPACTO.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 11 Entrevista de salida

Opciones	Cantidad
a) Sí es necesario.	67
b) No es necesario.	9
Total	76

Gráfico 7 Entrevista de salida



d) Interpretación de los resultados:

Con la diferencia significativa de 88% que considera que, si es necesaria la entrevista, nos podemos dar cuenta que se reconoce como una herramienta que ayudara a mejorar a ACOPACTO para sus colaboradores ya que si ellos están bien la cooperativa podrá funcionar de la mejor manera.

Pregunta 8

a) Enunciado de la pregunta

¿Cuál sería el principal beneficio para ACOPACTO de realizar entrevistas de salida al personal que abandona la empresa?

b) Propósito de la pregunta

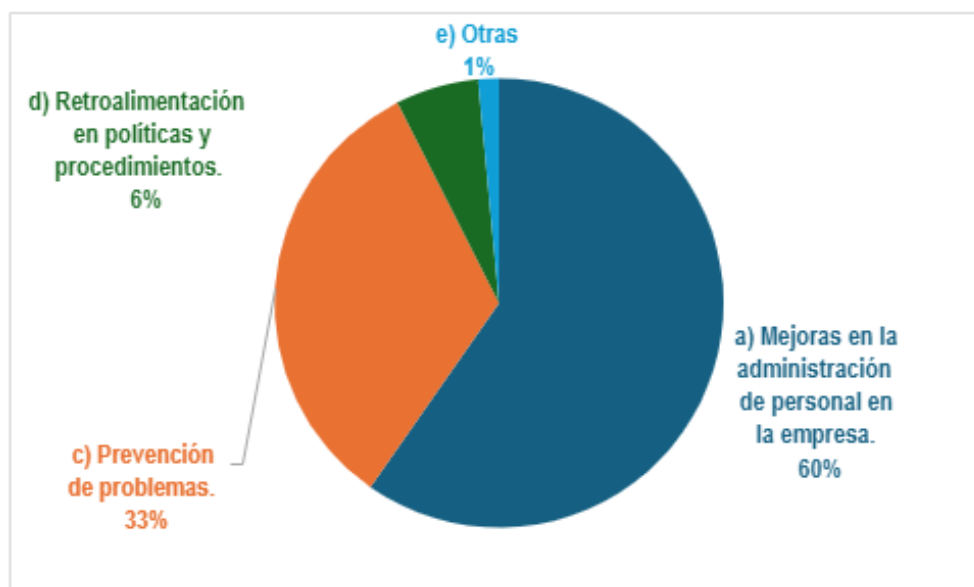
Una entrevista de salida es de vital importancia, ya que aportara a la empresa tener mejoras, prevenir problemas y crear un mejor ambiente y comunicación laboral. Ya que por medio de la entrevista de salida se puede conocer la percepción del personal respecto a la falta de entrevista de salida de ACOPACTO.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 12 Beneficio de entrevista de salida

Opciones	Cantidad
a) Mejoras en la administración de personal en la empresa.	40
c) Prevención de problemas.	22
d) Retroalimentación en políticas y procedimientos.	4
e) Otras	1
Total	67

Gráfico 8 Beneficio de entrevista de salidas



d) Interpretación de datos

El 60% de los encuestados ha opinado que el realizar encuestas de salidas al momento que un personal decida retirarse aportaría grandes mejoras en la administración de personal, como también el 33% opina que al realizar este tipo de entrevistas ayudaría a prevenir problemas dentro de la organización. En la actualidad en ACOPACTO de R.L no se realiza entrevista de salida cuando se va un cooperativista, ya sea por despido o por renuncia.

Pregunta 9

a) Enunciado de la pregunta

¿Cuenta la empresa con un calendario anual de vacaciones para su personal?

b) Propósito de la pregunta

Controlar el orden documental que se llevará para controlar las vacaciones y ausencias de los empleados, llevando actualizado los expedientes de cada uno. Para ellos es importante poseer un personal idóneo para cada puesto dentro de la asociación, buscando siempre el bienestar

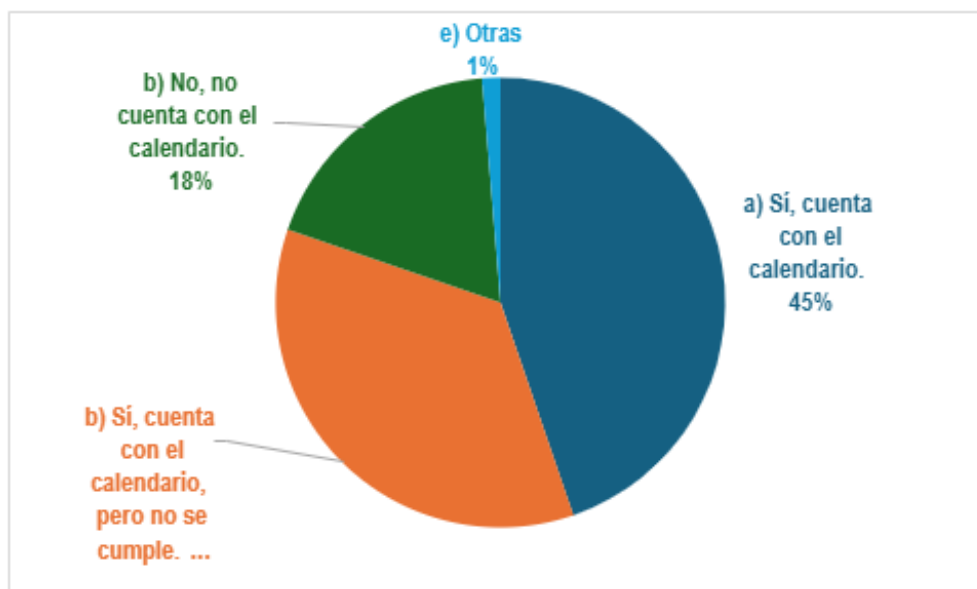
de los colaboradores, ya que ellos son los que se encargan que la empresa siga creciendo y pueda cumplir con las metas establecidas. Brindando así una mejor atención a todo el personal.

c) **Descripción de los datos obtenidos**

Tabla 13 Calendario anual de vacaciones.

Opciones	Cantidad
a) Sí, cuenta con el calendario.	34
b) Sí, cuenta con el calendario, pero no se cumple.	27
b) No, no cuenta con el calendario.	14
e) Otras	1
Total	76

Gráfico 9 Calendario anual de vacaciones



d) **Interpretación de resultados**

Según los encuestados el 45% de los colaboradores opinan que dentro de la cooperativa existe un control de personal, en el cual esto se comprende que dentro de la cooperativa se está llevando un buen control de personal en asunto de registros, como asistencia, ausencia, vacaciones, incapacidades y expedientes. Mientras que el 18.42% opina que, si existe dicho control, pero no se cumple, por lo tanto, si existe dicho calendario anual de vacaciones.

Pregunta 10

a) Enunciado de la pregunta

¿Se evidencia que la empresa mantiene los expedientes de los empleados debidamente ordenados y al día?

b) Propósito de la pregunta

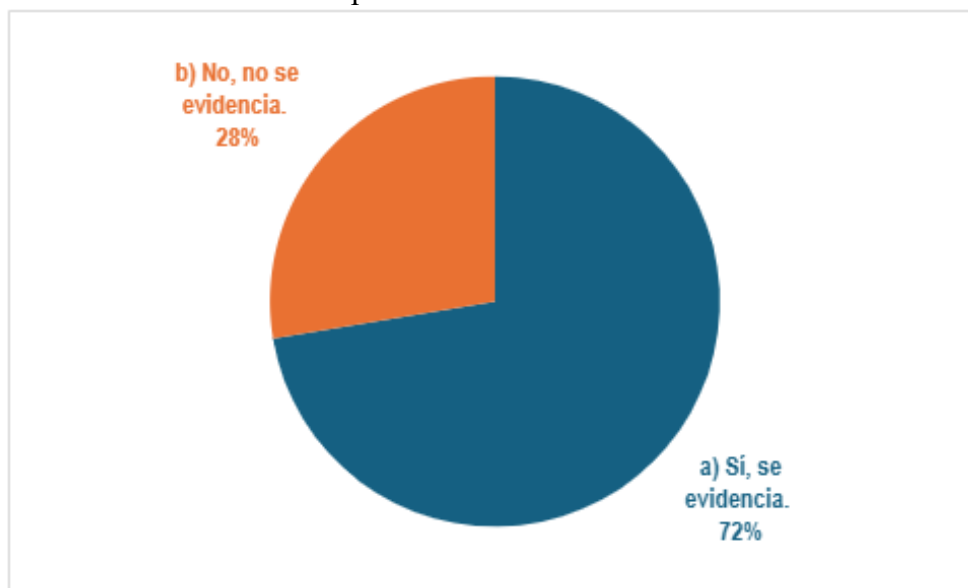
Verificar los expedientes de los colaboradores dentro de una organización, ya que estos son una serie de documentos donde cada uno de los trabajadores debe de presentar cierta documentación, por lo general es administrada por el equipo de recursos humano, estos documentos que se usan durante el proceso de selección, contratación de personal, como también estos mismos son utilizados durante la estancia en la empresa. Esto ayuda a realizar un buen control de recursos humanos.

c) Descripción de los datos obtenidos

Tabla 14 Expediente de colaboradores

Opciones	Cantidad
a) Sí, se evidencia.	55
b) No, no se evidencia.	21
Total	76

Gráfico 10 Expedientes de los colaboradores



d) Interpretación de resultados

Según encuestados el 72.36% tiene la certeza que dentro de la Cooperativa Financiera se está llevando de forma ordenada y al día cada uno de los expedientes de los colaboradores, considerandos que al momento de necesitar algún documento de algún colaborador será de forma accesible buscar cierta información que se requiera de este mismo. Y el 21.63% de los colaboradores opina lo contrario que dicha información de los colaboradores no se encuentra accesibles para uso externo o interno de la cooperativa, dificultando en su mayoría la búsqueda de información documental de los colaboradores.

Pregunta 11

a) Enunciado de la pregunta

¿Cuál considera usted que es el motivo de la salida de personal de ACOPACTO?

b) Propósito de la pregunta

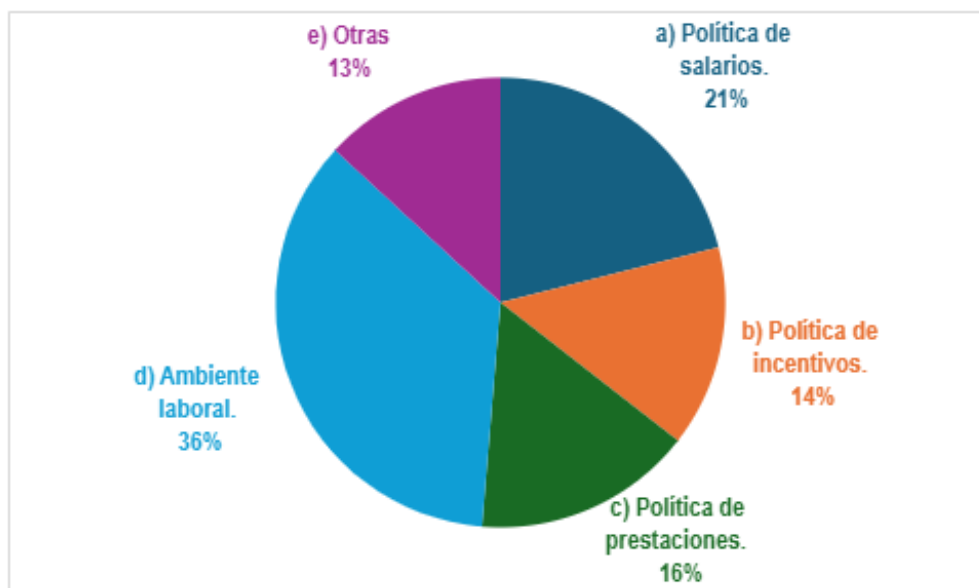
Obtener la apreciación de los empleados respecto al motivo de la alta salida de personal de ACOPACTO.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 15 Motivo de salida del personal

Opciones	Cantidad
a) Política de salarios.	16
b) Política de incentivos.	11
c) Política de prestaciones.	12
d) Ambiente laboral.	27
e) Otras	10
Total	76

Gráfico 11 Motivo de salida del personal



d) Interpretación de resultados

El 36% de los colaboradores activos de la ACOPACTO, consideran que el motivo principal por la cual hay una alta rotación de personal se debe al ambiente laboral que se tiene dentro de la cooperativa, ya que según colaborador existe preferencia de parte de la alta dirección y alto porcentaje de burocracia, mientras que el 21% opina que no existe una política de salario justa y competitiva.

Pregunta 12

a) Enunciado de la pregunta

¿Considera usted que ACOPACTO realiza actividades para retener a su personal clave?

b) Propósito de la pregunta

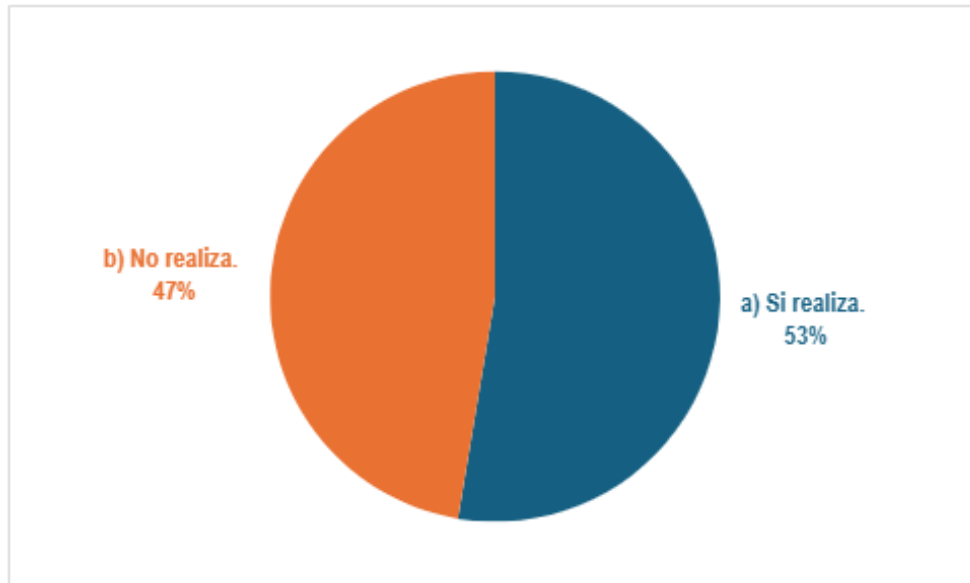
Obtener la apreciación de los empleados respecto a las acciones que desarrolla la empresa para evitar la salida de los empleados clave.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 16 Retención de personal

Opciones	Cantidad
a) Si realiza.	40
b) No realiza.	36
Total	76

Gráfico 12 Retención de personal



d) Interpretación de resultados

Según encuestados el 52.63% considera que actualmente si se realizan actividades para retener al personal, mientras que el 47.36% comenta que no se están llevando a cabo actividades que retengan al personal, como se visualizó en la pregunta 20, la alta gerencia está teniendo una preferencia a cierto grupo de colaboradores, es por ello que en su mayoría opina que si se están realizando dichas actividades, mientras que el personal restante nos aporta que al visualizar todo este mal clima laboral, no se tiene motivación y satisfacción y es por ello que toman decisiones de retirarse de la empresa.

Pregunta 13

a) Enunciado de la pregunta

¿Qué actividades recomendaría a ACOPACTO para evitar la salida del personal clave?

b) Propósito de la pregunta

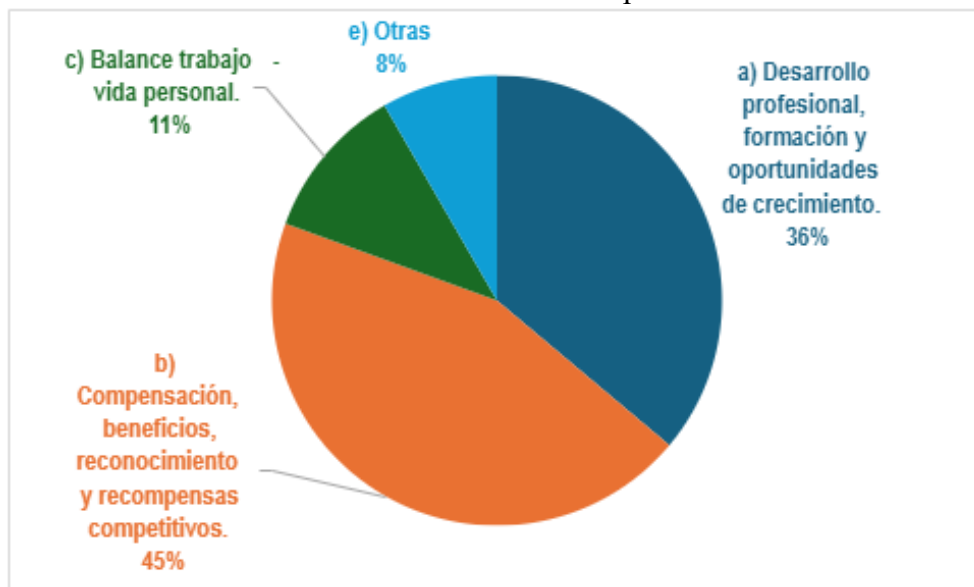
Conocer las actividades son necesarias dentro de ACOPACTO para que los colaboradores puedan permanecer laborando a largo plazo y así mismo la empresa evita una alta rotación de personal,

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 17 Evitar salida del personal

Opciones	Cantidad
a) Desarrollo profesional, formación y oportunidades de crecimiento.	13
b) Compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas competitivos.	16
c) Balance trabajo - vida personal.	4
e) Otras	3
Total	36

Gráfico 13 Evitar salida del personal



d) Interpretación de resultados

Según el 46% de los colaboradores encuestados de ACOPACTO aportan que para evitar salida del personal y de controlar la alta rotación de personal, una compensación, beneficios, reconocimiento y recompensas competitivos. Generaría una estabilidad y satisfacción en los colaboradores, como también el 36% opina que el Desarrollo profesional, formación y oportunidades de crecimiento. Son buenas estrategias y actividades que motivarían a retener al personal.

4.2 Cuestionario a Jefaturas y personal que tiene funciones de Talento Humano

Pregunta 1

a) Enunciado de la pregunta

De acuerdo con su experiencia ¿Que es gestión?

b) Propósito de la pregunta

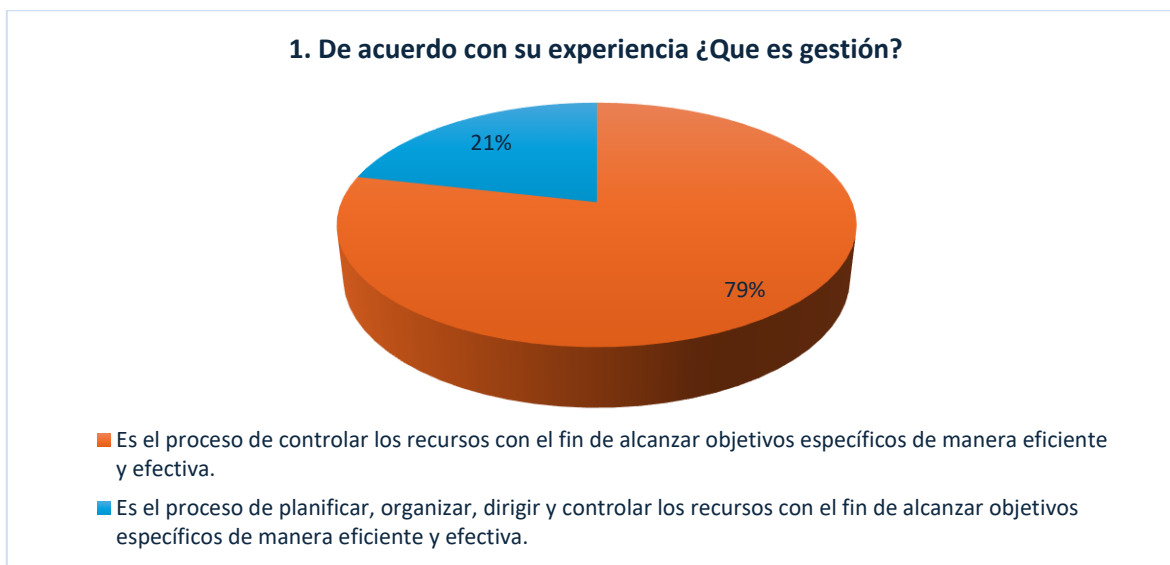
Conocer la percepción de los empleados respecto al concepto de Gestión

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 18 Concepto de gestión

Pregunta/ Respuesta	1. De acuerdo con su experiencia ¿Que es gestión?	%
Es el proceso de controlar los recursos con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva.	11	79%
Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva.	3	21%
Total general	14	100%

Gráfico 14 Expedientes de los colaboradores



d) Interpretación de los resultados:

El 79% no tiene en claro el concepto de gestión por lo que esto conlleva que las jefaturas de ACOPACTO confundan el concepto y ellos opinan que Gestión es el proceso de controlar los recursos con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva lo cual es incorrecto porque el concepto de Gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con el fin de alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva que fue lo que el 21% contesto con esto se concluye que la mayoría de jefaturas no tiene claro el concepto básico de Gestión.

Pregunta 2

a) Enunciado de la pregunta

De acuerdo con su experiencia ¿Que es Talento Humano?

b) Propósito de la pregunta

Medir el conocimiento sobre el concepto de Talento Humano

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 19 Concepto de Talento Humano

Pregunta/ Respuesta	2. De acuerdo con su experiencia ¿Que es talento humano?	%
Es el capital humano que impulsa la innovación, productividad y competitividad de una organización.	9	64%
Es el conjunto de habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes y competencias que poseen las personas que forman parte de una organización, él talento humano es el capital humano que impulsa la innovación, productividad y competitividad de una organización.	5	36%
Total general	14	100%

Gráfico 15 Concepto de Talento Humano



d) Interpretación de los resultados:

El 64% nos muestra un punto negativo porque siendo la mayoría de las jefaturas no conoce el concepto sobre el Talento Humano, se confunden entre el capital humano que impulsa la innovación y el conjunto de habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes y competencias que es lo correcto lo cual en esta encuesta solo el 36% si tienen claro el concepto correcto que es el conjunto de habilidades y capacidades que cada persona posee.

Pregunta 3

a) Enunciado de la pregunta

¿Para usted, Gestión de Talento Humano significa?

b) Propósito de la pregunta

Conocer si las jefaturas tienen claro el concepto de Gestión de Talento Humano

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 20 Concepto de Gestión Talento Humano

Pregunta/ Respuesta	3. ¿Para usted, Gestión de Talento Humano significa?	%
El conjunto de procesos estratégicos que una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que aportan valor a ACOPACTO.	4	29%

El conjunto de procesos que una organización implementa para atraer, motivar y retener a las personas que aportan valor a ACOPACTO.	1	7%
El proceso de encontrar y elegir al candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo en ACOPACTO.	9	64%
Total general	14	100%

Gráfico 16 Concepto de Talento Humano



d) Interpretación de los resultados:

En la gráfica número 3, se observa que el 64% tiene un concepto equivocado sobre la gestión de talento humano, y el 29% tiene como concepto de Gestión de Talento Humano que es el conjunto de procesos estratégicos una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que aportan valor a ACOPACTO lo cual es un concepto a medias porque el concepto correcto y completo solo el 7% de los encuestados lo contestaron correcto.

Pregunta 4

a) Enunciado de la pregunta

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en ACOPACTO?

b) Propósito de la pregunta

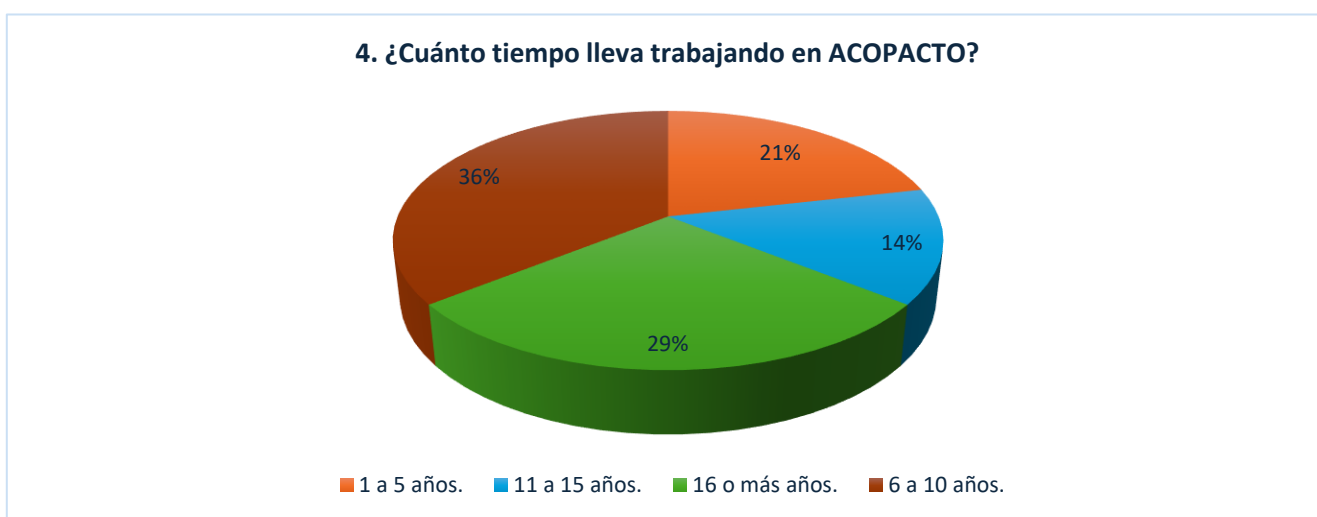
Medir la estabilidad laboral de las personas que ejercen jefaturas en ACOPACTO

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 21 Tiempo que llevan laborando en ACOPACTO

Pregunta/ Respuesta	4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en ACOPACTO?	%
1 a 5 años.	3	21%
11 a 15 años.	2	14%
16 o más años.	4	29%
6 a 10 años.	5	36%
Total general	14	100%

Gráfico 17 Tiempo que llevan laborando en ACOPACTO



d) Interpretación de los resultados:

En la gráfica se muestra que el 36% de los encuestados tienen entre 6 y 10 años laborando en ACOPACTO.

Pregunta 5

a) Enunciado de la pregunta

¿Tiene actualmente bajo su responsabilidad función relacionadas con el manejo del personal (por ejemplo: selección, inducción, capacitación y desarrollo, ¿etc.)? Anotar la función

b) Propósito de la pregunta

Conocer si los jefes de ACOPACTO ejercen funciones relacionadas con el Talento Humano y que función ejercen.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 22 Personal bajo su cargo

Pregunta/ Respuesta	5. ¿Tiene actualmente bajo su responsabilidad función relacionadas con el manejo del personal (por ejemplo: selección, inducción, capacitación y desarrollo, ¿etc.)?	5.1 Anotar la función.
Si	14	14
Capacitación en materia de prevención al nuevo personal y verificar que no existan, antecedentes que puedan perjudicar en materia de delitos a la Cooperativa	1	1
Contratación	1	1
Inducción a nuevos empleados	2	2
Inducción y capacitación	1	1
Reclutamiento	1	1
Selección de personal	6	6
Selección, Inducción, Capacitación, Desarrollo.	2	2
Total general	14	14

d) Interpretación de los resultados:

Las 14 personas que ejercen un cargo de Jefatura en ACOPACTO dan a conocer por medio de esta encuesta que aparte de tener funciones del cargo que desempeñan tienen funciones extras que corresponden al manejo de personal lo cual conlleva que tengan menos tiempo para poder realizar las funciones del cargo al que están colocados. Todos los jefes de ACOPACTO tienen funciones extras que no van con el cargo de jefatura que ejercen si no van de la mano con el manejo del personal lo que provoca una mala organización y sobrecarga de funciones que no les corresponden, la mala gestión de Talento Humano es la que ha dado paso al desorden que existe en las funciones de cada jefatura.

Pregunta 6

a) Enunciado de la pregunta

¿Ha recibido formación específica en gestión de talento humano?, Mencione los últimos 3 temas recibidos

b) Propósito de la pregunta

Verificar si ACOPACTO forma a sus jefaturas sobre Gestión de Talento Humano

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 23 Formación en Gestión de Talento Humano

Pregunta/ Respuesta	6. ¿Ha recibido formación específica en gestión de talento humano?	6.1 Mencione los últimos 3 temas recibidos.
No	6	6
Código de ética Lavado de dinero Manual de procesos internos	1	1
Éticos Principios y valores cooperativos Objetivos	1	1
Gestión de mora Cobranza efectiva Liderazgo atrayente	2	2
Lavado de dinero Protección al consumidor y marco reguladores Normativas y políticas internas	1	1
No recuerdo	1	1
Si	8	8
Asesoría financiera Remesa Servicios y productos	2	2
Código de Ética Reglamento interno Manual de procesos interno	1	1
Código de ética Trabajo en equipo Prevención de LDA	1	1

Desarrollo de mis funciones de la mejor manera posible Mejor los indicadores de la agencia a mi cargo Adquirir cada día más conocimiento sobre temas relevantes que sumen al desarrollo de las funciones encomendadas	1	1
Filosofía cooperativa -Temas directamente a sus como procesos y procedimientos. -Tema normativos y regulatorios	1	1
Generalidades de LDA CODIGO DE ETICA MANUAL DE CONTROL INTERNO	1	1
Ley de lavado de dinero Protección al consumidor Marcos regulación	1	1
Total general	14	14

d) Interpretación de los resultados:

La Gestión de Talento humano es importante porque no solo no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece el compromiso de sus colaboradores, optimiza costos operativos y refuerza valores fundamentales como la inclusión, la solidaridad, y la ética. Además, al alinear competencia y metas estratégicas, potencia la capacidad de adaptación y crecimiento de la cooperativa. Por lo que es necesario que todos los jefes de ACOPACTO estén informados sobre este tema. Se ha tenido como resultado del 50% de encuestados que si han recibido información de Gestión de Talento humano han sido temas generales pero relacionados con la función del manejo de gestión de talento humano lo que hace un realce porque ya tienen principios sobre el tema, pero se necesita capacitar al otro 50% que aún no ha recibido información para que todas las jefaturas tengan el mismo nivel de conocimiento relacionado con el tema de Gestión de Talento Humano.

Pregunta 7

a) Enunciado de la pregunta

¿Las funciones de talento humano que usted realiza le afectan en las funciones básicas de su puesto? ¿Por qué?

b) Propósito de la pregunta

Medir si el tiempo que las jefaturas toman para realizar funciones de Talento Humano afectan en sus funciones establecidas por el cargo que desempeñan.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 24 Funciones de Talento Humano

Pregunta/ Respuesta	7. ¿Las funciones de talento humano que usted realiza le afectan en las funciones básicas de su puesto?	7.1 ¿Por qué?
Si	14	14
Aseguran que el personal tenga las competencias necesarias para cumplir sus funciones eficientemente	1	1
Como parte de mis funciones debo administrar el personal, orientar al equipo para el cumplimiento de objetivos.	1	1
Dependiendo de la buena o mala gestión con el talento humano, así serán los resultados en la organización.	1	1
El talento humano es el encargado de realizar todas las funciones que se le designan para el desempeño de su puesto de trabajo, y lograr objetivos y metas.	2	2
Es muy importante para poderse desarrollar en la empresa	1	1

Es necesario que toda la gestión de formación sea cocinada con talento humano	1	1
La administración general depende de mi persona	1	1
No hay óptimo manejo de personal a cargo	1	1
Por qué debo gestionar de manera adecuada al recurso humano a mi cargo para desarrollar de la mejor manera posible las funciones encomendadas según sus puestos	1	1
Porque manejo personal y buscamos eficiencia en las tareas asignadas	1	1
Queda menos tiempo	1	1
Sobrecarga de funciones	1	1
Tengo parte del control estructural del área	1	1
Total general	14	14

d) Interpretación de los resultados:

Se observa que el 14 % de los encuestados hicieron resaltar que no deberían de ser ellos los encargados de realizar funciones de gestión de Talento Humano, y los demás concluyeron cada uno con algo diferente entre las respuestas se encuentran que tienen menos tiempo para realizar sus propias funciones y que debería de ser el departamento de Gestión de Talento Humano el encargo de organizar funciones de desarrollo, capacitación, selección de personal entre otras. Cada jefatura encuestada tiene diferentes motivos por el que opinan que realizar

funciones de Gestión de Talento Humano afecta en su jornada laboral porque dejan de realizar sus funciones de su cargo para poder realizar funciones extras que no pertenecen al cargo que desempeñan dentro de ACOPACTO.

Pregunta 8

a) Enunciado de la pregunta

¿De acuerdo con su experiencia en ACOPACTO las funciones de talento humano deben desarrollarse de las siguientes maneras?

b) Propósito de la pregunta

Determinar si las funciones Gestión de Talento Humano tiene que estandarizarse en una unidad exclusiva o si se debe de compartir las funciones entre todos los jefes de ACOPACTO.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 25 Como se desarrollan las funciones

Pregunta/ Respuesta	8. ¿De acuerdo con su experiencia en ACOPACTO las funciones de talento humano deben desarrollarse de las siguientes maneras?	%
Como funciones complementarias en el puesto básico que usted desempeña.	4	29%
Como funciones propias en una unidad exclusiva de talento humano.	10	71%
Total general	14	100%

Gráfico 18 Como se desarrollan las funciones



d) Interpretación de los resultados:

La mayoría de las personas encuestadas prefieren reconocer la necesidad de que exista una unidad especializada y dedicada exclusivamente a la gestión del Talento Humano. Esto puede sugerir una percepción de que estas funciones requieren un nivel de especialización, tiempo y enfoque que no se logra si solo son tareas adicionales de otros roles y el 29% que opta por ver estas funciones como complementarias donde no existe un departamento formal, por tanto, las funciones de Gestión de Talento Humano son asumidas de manera compartida por otros puestos.

Pregunta 9

a) Enunciado de la pregunta

¿Las funciones que usted desempeña las tiene por escrito?

b) Propósito de la pregunta

Evaluar la claridad y formalización de los roles y responsabilidades de cada jefatura dentro de ACOPACTO.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 26 Funciones que desempeña

Pregunta/ Respuesta	9. ¿Las funciones que usted desempeña las tiene por escrito?	%
No	14	100%
Total general	14	

Gráfico 19 Como se desarrollan las funciones



d) Interpretación de los resultados:

La totalidad de los jefes de ACOPACTO revela que no existe una estructura formal de cargos documentada, como manuales de funciones o descripciones de puestos esto puede conllevar a que colaboradores desarrollen sus tareas con base en instrucciones verbales, experiencia previa o improvisación. Este resultado evidencia una debilidad crítica en la gestión organizacional que debe ser atendida con prioridad. La creación de documentos que formalicen las funciones de cada puesto permitirá mejorar la claridad, la planificación, el rendimiento y el desarrollo del personal.

Pregunta 10

a) Enunciado de la pregunta

¿Tiene personal bajo su cargo? ¿Cuántos? ejemplo (1,2, 3, ...)

b) Propósito de la pregunta

Evaluar el nivel de responsabilidad jerárquica o de liderazgo que tiene cada jefatura encuestada de ACOPACTO y determinar la magnitud del Talento Humano que supervisa.

c) Descripción de los datos obtenidos:

Tabla 27 Personal bajo su cargo

Pregunta/ Respuesta	10. ¿Tiene personal bajo su cargo?	10.1 ¿Cuántos? ejemplo (1,2, 3, ...)
Si	14	14
2	1	1
12	1	1
76	1	1
1	3	3
2	2	2

3	1	1
4	2	2
5	1	1
6	1	1
8	1	1
Total general	14	14

d) Interpretación de los resultados:

Se muestra que todos los encuestados desempeñan roles que involucran la gestión de personas lo que indica que se trata de un grupo con responsabilidades estratégicas o de mando medio/alto. Dado que todos los encuestados influyen directamente sobre otras personas, su estilo de liderazgo impacta fuertemente en el ambiente laboral, la motivación y la productividad de sus equipos. El 100 % de respuestas afirmativas indica que se está evaluando a un grupo homogéneo en cuanto a rol de liderazgo, lo cual permite enfocar acciones y estrategias organizacionales (como formación, evaluación del desempeño o comunicación interna) específicamente en este nivel jerárquico.

Pregunta 11

a) Enunciado del problema

¿Cuál es el proceso de inducción que realiza?

b) Propósito de la pregunta

Conocer si existe un proceso formal y viable de inducción o si este se realiza de forma improvisada.

c) Descripción de datos obtenido

Tabla 28 Proceso de inducción

Pregunta/ Respuesta	11. ¿Cuál es el proceso de inducción que realiza?	%
Comprensión de las funciones de su perfil del puesto	1	7%
Conocimientos básicos institucionales Políticas y reglamentos institucionales Procedimientos Prácticas supervisadas	1	7%
Cuando ingresa por primera vez un colaborador al área, se capacitación en todos	1	7%

los temas relacionados a sus funciones, y se brinda seguimiento constante.		
Entrevista	2	14%
Entrevista y visita de conocimientos (condiciones del entorno)	1	7%
Experiencia en el área, atestados que acreditan su experiencia, Antecedentes Penales, formación en la materia	1	7%
Los procesos.	1	7%
Preparación previa a la llegada del nuevo colaborador, Bienvenida, inducción general institucional, inducción del área de trabajo, capacitación inicial, asignación de un mentor o guía, seguimiento y retroalimentación.	1	7%
Presentación de historia, misión y visión y descripción del puesto	2	14%
presentación de sus funciones Presentación de normativas aplicables Capacitación en sistema Comprensión de las funciones de su perfil del puesto. Seguimiento de tareas asignadas acompañado de la enseñanza continua. Desarrollar en ellos la toma de decisiones	1	7%
Un mes de inducción, leer políticas de crédito, reglamento interno, política de cobro, trabajo de campo, evaluación de negocios.	2	14%
Total general	14	100%

d) Interpretación de resultados.

Para realizar el análisis de los resultados se realizó el análisis por categoría, según los tipos de inducción por categoría, lo cual quedo lo siguiente:

Tabla 29 Proceso de inducción por categoría

Categoría	Repuestas	%	Observaciones
Inducción parcial (funciones, entrevista, procedimientos)	7	50%	Mencionan actividades aisladas, como entrevistas o comprensión del perfil del puesto.
Inducción estructurada (bienvenida, asignación de mentor, retroalimentación)	3	21%	Incluyen etapas completas y procesos organizados.

Inducción general con enfoque institucional (historia, misión, visión, políticas)	4	29%	Abordan aspectos organizacionales, pero no necesariamente capacitación técnica o seguimiento.
Total	14	100%	

En ACOPACTO se realiza una inducción parcial, es decir que explican funciones, realizar entrevistas, entre otras, no se está realizando una inducción correcta. Esto puede generar inconsistencias en la integración del nuevo personal, afectando su desempeño inicial y adaptación cultural. Y La falta de un proceso de inducción adecuado puede tener un impacto directo en la rotación del personal, clima laboral y productividad.

Pregunta 12

a) Enunciado del problema

¿Qué pruebas realiza a su personal?

b) Propósito de la pregunta

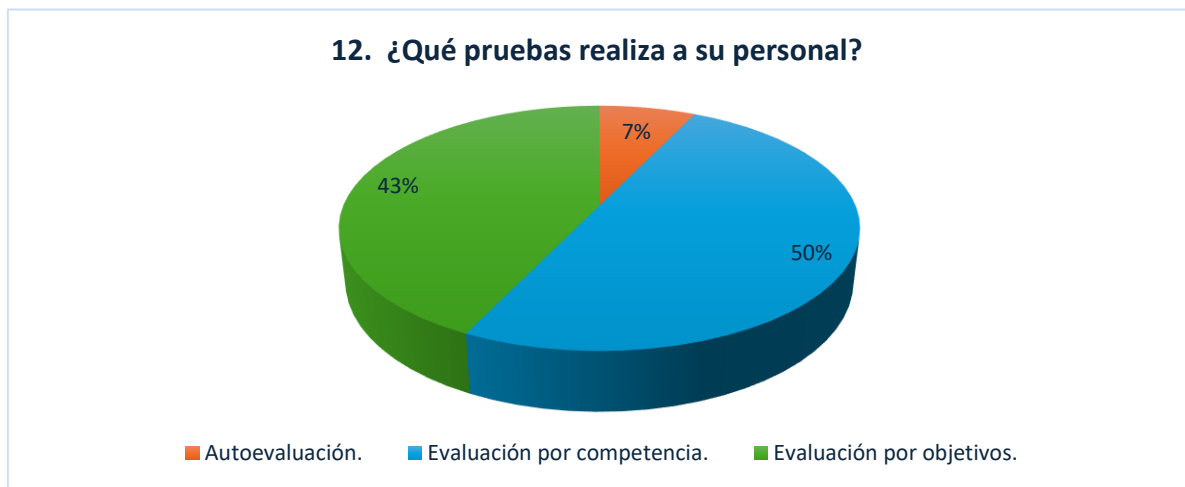
Identificar si existen herramientas de evaluación objetivas y estandarizadas.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 30 Pruebas que realiza

Pregunta/ Respuesta	12. ¿Qué pruebas realiza a su personal?	%
Autoevaluación.	1	7%
Evaluación por competencia.	7	50%
Evaluación por objetivos.	6	43%
Total general	14	100%

Gráfico 20 Pruebas que realizan



d) Interpretación de resultados.

Según los datos obtenidos el 50% realiza pruebas de evaluación por competencias, este permite medir e identificar si el colaborador posee las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para su puesto, sin embargo, es necesario verificar si estas competencias están claramente definidas y alineadas a cada uno de los puestos. El 43% realiza evaluación por objetivos este está enfocado a los resultados y a la productividad de cada uno de los colaboradores y el 7% realiza autoevaluación es útil para promover reflexión del desempeño personal, Su baja aplicación muestra que aún falta incorporar modelos de evaluación participativa.

Pregunta 13

a) Enunciado del problema

¿Desarrollan temas de capacitación para el nuevo personal?

b) Propósito de la pregunta

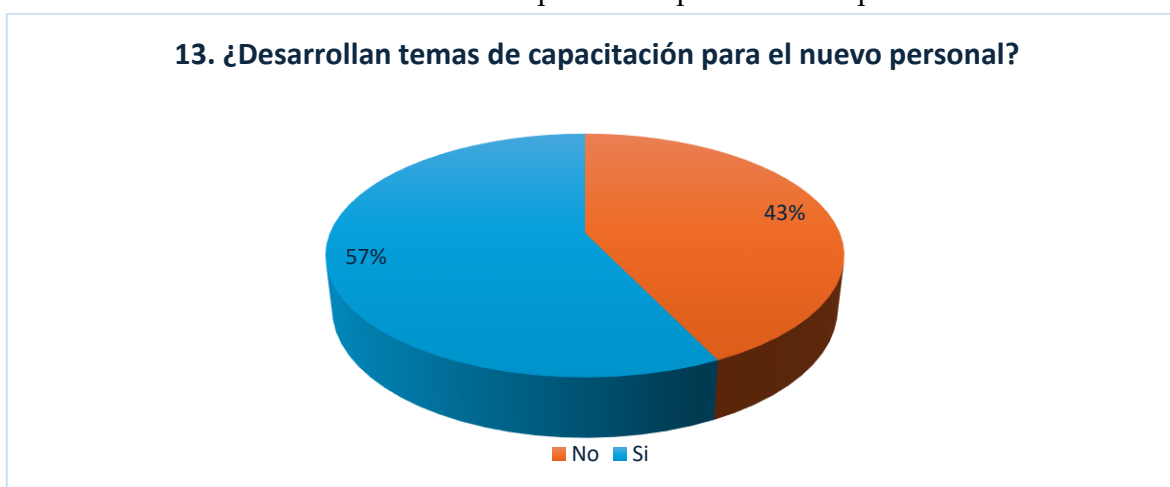
Identificar si ACOPACTO ofrece formación inicial a quienes recién ingresan a laborar, más allá de una inducción básica.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 31 Temas de capacitación de nuevo ingreso

Pregunta/ Respuesta	13. ¿Desarrollan temas de capacitación para el nuevo personal?	%
No	6	43%
Si	8	57%
Total general	14	100%

Gráfico 21 Temas de capacitación para el nuevo personal



d) Interpretación de resultados.

De los 14 colaboradores encuestados, el 57% indicó que sí se desarrollan temas de capacitación para el nuevo personal, mientras que el 43% manifestó que no.

Estos resultados reflejan que, existe un 14% de colaboradores encuestados que no cuentan con este beneficio, y aunque más de la mitad de los encuestados afirma recibir capacitación inicial. Esto evidencia una falta de estandarización en los procesos de formación para el personal de nuevo ingreso.

Pregunta 14

a) Enunciado del problema

Mencione 3 temas comprendidos en el plan de desarrollo del personal.

b) Propósito de la pregunta

Comprobar si los temas impartidos en ACOPACTO responden a las necesidades reales del puesto y a la estrategia de crecimiento.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 32 Temas comprendidos

Pregunta/ Respuesta	14. Mencione 3 temas comprendidos en el plan de desarrollo del personal.	%
Asesoría financiera Remesa Servicios y productos	2	14%
Código de ética Lavado de dinero Manual de procesos internos	1	7%
Código de Ética Reglamento interno Manual de procesos interno	1	7%
Código de ética Trabajo en equipo Prevención de LDA	1	7%
Desarrollo de mis funciones de la mejor manera posible Mejor los indicadores de la agencia a mi cargo Adquirir cada día más conocimiento sobre temas relevantes que sumen al desarrollo de las funciones encomendadas	1	7%
Éticos Principios y valores cooperativos Objetivos	1	7%
Filosofía cooperativa -Temas directamente a sus funciones, como procesos y procedimientos. -Tema normativos y regulatorios	1	7%
Generalidades de LDA CODIGO DE ETICA MANUAL DE CONTROL INTERNO	1	7%

Gestión de mora Cobranza efectiva Liderazgo atrayente	2	14%
Lavado de dinero Protección al consumidor y marco reguladores Normativas y políticas internas	1	7%
Ley de lavado de dinero Protección al consumidor Marcos regulación	1	7%
No recuerdo	1	7%
Total general	14	100%

d) Interpretación de resultados.

Las respuestas evidencian una amplia variedad de temas contemplados en el plan de desarrollo del personal en ACOPACTO, entre los que se repiten con mayor frecuencia: Remesas (14%), Cobranza efectiva (14%) y Código de ética (varias menciones con 7% cada una), seguidos de capacitaciones en lavado de dinero, manuales y procesos internos, prevención de LDA y temas normativos/regulatorios (cada uno con 7%).

Se observa que los temas más abordados están relacionados con el área operativa y el cumplimiento normativo, lo cual es fundamental en una cooperativa financiera. Sin embargo, hay menor presencia de contenidos vinculados a habilidades blandas, liderazgo y desarrollo personal, que también son claves para el fortalecimiento institucional.

Pregunta 15

a) Enunciado del problema

¿Cuál es el procedimiento evaluación de desempeño que aplica a su personal?

b) Propósito de la pregunta

Conocer si ACOPACTO cuenta con un procedimiento formal, documentado y estandarizado para medir el rendimiento del personal.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 33 Procedimiento de evaluación de desempeño

Pregunta/ Respuesta	15. ¿Cuál es el procedimiento evaluación de desempeño que aplica a su personal?	%
meta mensual de Colocación y índice de morosidad.	2	14%
Anualmente se realiza evaluación de desempeño, el cual esta previamente diseñado acorde a cada puesto de trabajo, y es con el fin de evaluar, encontrar oportunidades de mejora y premio.	1	7%
Cumplimiento de metas	2	14%
Cumplimiento de plan de trabajo	1	7%
Evaluación de desempeño evaluando diferentes aspectos como: personalidad, rendimiento, conocimiento, motivación, etc.	1	7%
Examen escrito	2	14%
Mediante cumplimiento de metas y evaluación puntual de actitudes y desempeño	1	7%
Medir indicadores de cumplimiento de metas mensuales Medir la producción semanal con objetivos claros por semana	1	7%
Por competencia	1	7%
Práctico	1	7%
Una autoevaluación y una evaluación de desempeño por escrito	1	7%
Total general	14	100%

d) Interpretación de resultados.

Según los datos obtenidos, muestran una diversidad de métodos para evaluar el desempeño. Los procedimientos mencionados son meta mensual de colocación e índice de morosidad (14%), cumplimiento de metas (14%) y examen escrito (14%). El resto de las respuestas (7% cada una) incluyen métodos como evaluación anual estructurada, cumplimiento de plan de

trabajo, evaluación integral de aspectos como personalidad y rendimiento, indicadores semanales, evaluación por competencias, autoevaluaciones y procedimientos prácticos.

Estos resultados evidencian que no existe un procedimiento único y estandarizado para la evaluación del desempeño; en su lugar, cada área o puesto parece aplicar criterios y métodos diferentes. Esto puede generar inconsistencias en la valoración del rendimiento y dificultar la comparación objetiva entre colaboradores.

Los resultados se enfocan principalmente en cumplimiento de objetivos cuantitativos y operativos, mientras que la medición de competencias blandas, actitudes o habilidades se realiza en menor medida.

Pregunta 16

a) Enunciado del problema

¿Cree que la falta de un área formal de talento humano ha afectado el desarrollo del personal dentro de ACOPACTO?

b) Propósito de la pregunta

Analizar si la falta de un área de talento humano en ACOPACTO ha influido negativamente en el desarrollo, bienestar y crecimiento profesional del personal.

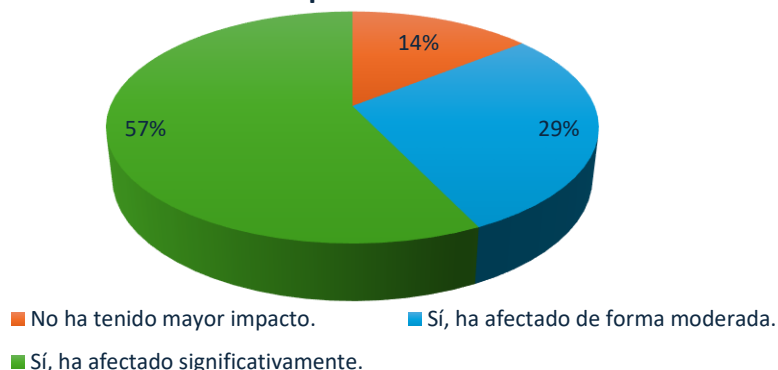
Tabla 34 Afecta la falta de un área de Talento Humano

Pregunta/ Respuesta	16. ¿Cree que la falta de un área formal de talento humano ha afectado el desarrollo del personal dentro de ACOPACTO?	%
No ha tenido mayor impacto.	2	14%
Sí, ha afectado de forma moderada.	4	29%
Sí, ha afectado significativamente.	8	57%
Total general	14	100%

c) Descripción de datos obtenidos

Gráfico 22 Afecta la falta de un área de Talento Humano

16. ¿Cree que la falta de un área formal de talento humano ha afectado el desarrollo del personal dentro de ACOPACTO?



d) Interpretación de resultados.

El 86% incluyendo (Sí, ha afectado significativamente 57% y que sí, ha afectado moderadamente 29%), perciben que sí existe un impacto negativo por la ausencia de una estructura formal de talento humano.

El hecho de que más de la mitad el 57% considere que este impacto ha sido significativo indica una necesidad crítica de fortalecer o implementar un área dedicada a la gestión del talento. Solo una minoría del 14% no percibe una afectación importante, lo que refuerza la idea de que hay una percepción generalizada de que esta carencia limita el desarrollo profesional y posiblemente el clima organizacional.

Los resultados muestran que la ausencia de un área de Talento Humano es vista de forma negativa para su desarrollo dentro de la organización. Esto sugiere que ACOPACTO podría beneficiarse significativamente de la implementación o fortalecimiento de esta área, no solo para mejorar el desarrollo individual del Talento Humano, sino también para potenciar la productividad, motivación y sostenibilidad institucional.

Pregunta 17

a) Enunciado del problema

¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la implementación de un modelo de gestión de talento humano en ACOPACTO?, ¿Por qué?

b) Propósito de la pregunta

Establecer el nivel de prioridad que representa la implementación de un modelo de gestión de talento humano en ACOPACTO, con el fin de sustentar la necesidad de fortalecer la

estructura organizacional, promover el desarrollo integral del personal y mejorar el desempeño institucional.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 35 Nivel de prioridad

Pregunta/ Respuesta	17. ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene la implementación de un modelo de gestión de talento humano en ACOPACTO?	17.1 ¿Por qué?
Alta.	14	14
Algunas deficiencias afectan	1	1
Es necesario para la administración del personal	1	1
Es parte fundamental de la estructura organizativa	1	1
No hay un departamento de talento humano	1	1
Para la contratación de nuevo talento humano, realizando los filtros adecuados, y también para gestionar de manera oportuna el talento humano de ACOPACTO	2	2
Para reclutar personal idóneo para cada puesto formarlo por medio de capacitaciones	1	1
Para seleccionar mejor a los candidatos	1	1
Para ser más eficiente	2	2
Para tener una óptima gestión del talento humano	1	1
Para una mejor gestión del talento humano, en todas sus etapas.	1	1
Porque es un área esencial en toda entidad	1	1
Se sobre carga de trabajo relacionado a la gestión del recurso humano otras áreas de la cooperativa	1	1
Total general	14	14

d) Interpretación de resultados.

El 100% de los colaboradores encuestados considera que la implementación de un modelo de gestión de talento humano en ACOPACTO tiene un nivel de prioridad alta.

Las razones proporcionadas por los colaboradores reflejan varias razones por las que se considera la necesidad urgente de formalizar esta área dentro de ACOPACTO. Se señala que actualmente no existe un área dedicada, lo cual limita la contratación, seguimiento y desarrollo adecuado del personal.

Pregunta 18

a) Enunciado del problema

¿Cree que un modelo de gestión de talento humano podría contribuir al fortalecimiento institucional de ACOPACTO?, ¿Por qué?

b) Propósito de la pregunta

Detectar argumentos sobre cómo dicho modelo podría mejorar ACOPACTO.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 36 Creación de Talento Humano

Pregunta/ Respuesta	18. ¿Cree que un modelo de gestión de talento humano podría contribuir al fortalecimiento institucional de ACOPACTO?	18.1 ¿Por qué?
De acuerdo.	1	1
Por la cantidad y calidad de empleados	13	13
Totalmente de acuerdo.		
Ayudará con un mejor desempeño de cada uno según su área.	2	2
Es parte importante de la organización organizativa	1	1
Facilitaría la identificación de necesidades de capacitación y la selección de personal acorde a las áreas de trabajo.	1	1
Para seleccionar mejor a los empleados	1	1
Para un óptimo logro de objetivos institucionales.	1	1

Permitiría descubrir el talento humano para orientarlos mejor en sus actividades	1	1
Podría ayudar a medir a efectividad del cada elemento que ya forma parte del Cooperativa	1	1
Requisito de Ley	1	1
Se capacita mejor al personal y estará mejor desarrollado al momento de enfrentarse con retos o con la competencia	1	1
Tendríamos empleados más comprometidos y satisfechos con su trabajo	1	1
Vela por desarrollo óptimo del personal Gestiona adecuadamente al personal Es vital para promoción selección e inducción ion de nuevos empleados Se cumple marco legal	1	1
Total general	14	14

d) Interpretación de resultados.

Todos los colaboradores encuestados consideran que un modelo de gestión de talento humano es fundamental para el fortalecimiento institucional, dado que este traerá beneficios, tales como a mejorar el desempeño, identificación de las necesidades de capacitaciones y mayor efectividad, entre otros beneficios mencionados. Siendo reflejado que es de vital importancia implementar el modelo de gestión de talento humano, como una herramienta clave para el fortalecimiento y crecimiento institucional.

Pregunta 19

a) Enunciado del problema

¿El talento humano de ACOPACTO es fundamental para el logro de los objetivos de la cooperativa?, ¿Por qué?

b) Propósito de la pregunta

Identificar la percepción que tienen los colaboradores, sobre la importancia del talento humano en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa ACOPACTO.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 37 El talento humano es fundamental

Etiquetas de fila	19. ¿El talento humano de ACOPACTO es fundamental para el logro de los objetivos de la cooperativa?	19.1 ¿Por qué?
Si	14	14
Claro que sí, el talento humano es de suma importancia para el logro de metas.	1	1
Con la suma de las habilidades y competencias de cada uno de los integrantes del equipo suman y facilitan el alcanzar los objetivos	1	1
El desempeño del talento humano busca cumplir las metas y objetivos establecidos	1	1
Es parte fundamental	1	1
Es un elemento vital para toda institución	1	1
Evalúa el desempeño y competencia	1	1
Más eficiencia	3	1
Por el cumplimiento del Plan Financiero anual, que contribuye al cumplimiento de estrategia y crecimiento de nuestras cooperativas	1	1
Porque son los que desarrollan los procesos	1	1
Porque es parte fundamental	1	1
Porque son las personas las que hacen posible la ejecución de cualquier plan	1	1
Si el personal está bien formado en conocimiento tendrá un mejor desempeño en sus funciones	1	1
Total general	14	14

d) Interpretación de resultados.

El 100% de los colaboradores encuestados opina que el talento humano es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos de ACOPACTO, según las respuestas obtenidas sobre las razones del porque es parte fundamental se destacan las siguientes:

- El desempeño del talento humano busca cumplir las metas y objetivos establecidos
- Más eficiencia

- Porque son los que desarrollan los procesos

Es decir que, El talento humano es percibido como el motor de la eficiencia institucional y el cumplimiento de procesos clave.

Pregunta 20

a) Enunciado del problema

Describe la misión, visión y valores de ACOPACTO.

b) Propósito de la pregunta

Evaluar el nivel de conocimiento, apropiación y alineación de los colaboradores con la misión, visión y valores institucionales de ACOPACTO.

c) Descripción de datos obtenidos

Tabla 38 Misión, Visión y Valores

Pregunta/ Respuesta	20. Describa la misión, visión y valores de ACOPACTO.	%
Misión Promover el desarrollo económico, social y cultural de los asociados y la comunidad mediante la prestación eficiente de servicios financieros éticos. Visión Ser la cooperativa financiera de ahorro y crédito líder del departamento de la libertad, santa tecla y zonas aledañas a través de la credibilidad. Valores Ayuda mutua Responsabilidad Democracia Solidaridad Igualdad Equidad	1	8%
Misión, promover el desarrollo económico, social, cultural de los asociados y de la comunidad mediante la prestación de servicios financieros Visión, ser la cooperativa de ahorro y crédito líder de La Libertad, Santa Tecla y zonas aledañas a través de la credibilidad generada por la eficiencia	1	8%
Misión: mejorar la calidad de vida de sus asociados a través de sus servicios financieros. Visión: ser la cooperativa financiera líder de la zona de ubicación.	1	8%

Misión: Promover el desarrollo económico, social y cultural de los asociados y comunidad en general. Mediante servicios financieros		
Visión: Ser la cooperativa de ahorro y crédito líder de la ciudad de Santa Tecla y el departamento de La Libertad.	2	15%
Valores: ayuda mutua, solidaridad, democracia, honestidad, equidad, igualdad, responsabilidad social, identidad, transparencia		
Misión: Promover el desarrollo económico, social y cultural de los asociados y la comunidad mediante la prestación eficiente de servicios financieros éticos. Visión: Ser la cooperativa financiera de Ahorro y Crédito líder del depto. La libertad, Santa Tecla y zonas aledañas a través de la credibilidad generada por la eficiencia en los servicios brindados y la evidencia de desarrollo y crecimiento sostenible que confirman nuestra solidez. Valores: Ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, así como en valores éticos como la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.	1	8%
Nuestra visión es promover el desarrollo económico, social y cultural. La visión es ser una cooperativa líder generando credibilidad y confianza en nuestros asociados, como valores tomamos en cuenta la responsabilidad, ayuda mutua igualdad y equidad.	1	8%
Primer el desarrollo económico social y cultural.	1	8%
promover el desarrollo económico social y cultural de los asociados y de la comunidad mediante la presentación de servicios financieros Ser la cooperativa del líder del sector	1	8%
Promover el desarrollo económico social y cultural de los asociados y la comunidad en general mediante la prestación de servicios financieros éticos.	1	8%
Promover el desarrollo económico y social de los asociados mediante la prestación de servicios financieros éticos. Ser la cooperativa financiera líder de Santa Tecla y las zonas de influencia de la cooperativa, generada por la eficiencia en los servicios brindados. Responsabilidad Solidaridad Ayuda mutua Democracia Equidad Igualdad	1	8%
Solidaridad y ayuda mutua.	1	8%
Visión: ser la cooperativa financiera Líder de Santa Tecla y La Libertad. Misión: contribuir al desarrollo social y cultural de las personas a través de la prestación de servicios financieros éticos y oportunos. Valores: solidaridad, ayuda mutua, equidad, igualdad y responsabilidad	1	8%
Total general	13	100%

d) Interpretación de resultados.

De 14 colaboradores que fueron encuestados, solo 13 de ellos respondieron dicha pregunta, los resultados que se obtuvieron hay ideas claras y conceptos bien enfocados, pero no todos los colaboradores lograron expresar de manera clara, estructurada y completa los 3 componentes (misión, visión y valores), algunas de las respuestas obtenidas son parciales. Esto sugiere que, aunque la filosofía institucional es conocida a grandes rasgos, podría reforzarse a través de formación interna y comunicación estratégica.

Capítulo V: Propuesta de modelo de Gestión de Talento humano, para el fortalecimiento institucional; en la Asociación Cooperativa Financiera Trece de Octubre de R.L. (ACOPACTO).

La presente propuesta impulsa un modelo de Gestión del Talento Humano orientado a garantizar que el personal de ACOPACTO cuente con un proceso adecuado en todas las diferentes fases en las que pueda desarrollar su carrera desde reclutamiento hasta capacitaciones y desarrollo. Con el objetivo de que el personal pueda realizar sus funciones con eficiencia y mejorar el servicio para el fortalecimiento institucional.

A continuación, se detallan los procesos siguientes:

Tabla 39 Importancia de procesos

PROCESOS	IMPORTANCIA
1.Proceso de planificación del Talento Humano.	Alinear las necesidades del personal con los objetivos estratégicos de ACOPACTO.
2.Proceso de reclutamiento de personal.	Permite atraer candidatos idóneos garantizando que ACOPACTO cuente con el talento necesario para alcanzar sus objetivos.
3.Proceso de selección de personal.	Identificar a los candidatos con las competencias, experiencias y habilidades necesarias para desempeñar eficazmente un puesto.
4.Proceso de contratación de personal.	Asegura la incorporación formal y legal del candidato más adecuado, alineando sus competencias con las necesidades puesto.
5.Proceso de inducción de personal.	Ayuda al nuevo colaborador a comprender las normas, políticas, estructura y cultura organizacional.
6.Proceso de evaluación y seguimiento.	Clave para medir el rendimiento de los colaboradores, identificar fortalezas y áreas de mejora facilitando la toma de decisiones.
7.Proceso de capacitación y desarrollo.	Permite fortalecer las competencias, habilidades y actitudes de los colaboradores para mejorar su desempeño actual.
8.Proceso de gestión de salida del personal.	Garantiza una desvinculación ordenada y respetuosa, minimizando impactos negativos en el clima laboral.

1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Descripción:

Este proceso tiene como propósito anticipar las necesidades de personal en función de los objetivos institucionales, garantizando la disponibilidad del talento adecuado para cada área.

Actividades clave del proceso:

- Análisis de la estructura organizativa y necesidades futuras.
- Proyección de cargos vacantes y creación de nuevos puestos.
- Alineación con el Plan Estratégico Institucional.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Implementar un sistema anual de revisión de necesidades del personal de ACOPACTO.
- Utilizar datos históricos de rotación y crecimiento para la proyección.
- Estructurar con las jefaturas para validar necesidades reales de cada departamento.

Entradas

- Objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis del entorno interno y externo.
- Inventario de personal actual (capacidades, competencias, desempeño).
- Pronóstico de necesidades futuras de talento.
- Presupuesto disponible para gestión del talento.
- Políticas y normativas laborales vigentes.

Salidas

- Plan estratégico de talento humano.
- Proyecciones de necesidades de personal (cantidad y perfil).
- Planes de reclutamiento, desarrollo, capacitación y retención.
- Planes de sucesión para puestos clave.

- Indicadores y métricas para seguimiento del talento.

2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Descripción:

Este proceso asegura la atracción de candidatos idóneos para ocupar los cargos vacantes, utilizando métodos transparentes y eficientes de captación.

Actividades clave del proceso:

- Identificación de vacantes.
- Elaboración y publicación de convocatorias.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Mejora continua.
- Capacitación en selección por competencias.
- Utilizar medios digitales y redes sociales para la difusión de vacantes.

Entradas

- Solicitud de personal.
- Perfil del puesto.
- Plan de recursos humanos.
- Presupuesto disponible.
- Fuentes de reclutamiento.

Salidas

- Base de candidatos preseleccionados.
- Información de candidatos.
- Reporte del proceso de reclutamiento.

3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Descripción:

Permite evaluar y escoger al candidato más adecuado para cada puesto, a través de una valoración técnica y conductual alineada al perfil del cargo.

Actividades clave del proceso:

- Aplicación de pruebas psicofisiológica.
- Entrevistas estructuradas.
- Valoración de competencias.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Aplicar entrevistas por competencias.
- Incluir un comité de selección multidisciplinario.
- Establecer criterios objetivos definidos en el manual de puestos.

Entradas

- Base de candidatos preseleccionados.
- Perfil del puesto detallado.
- Herramientas y técnicas de evaluación.
- Criterios de selección.

Salidas

- Candidato finalista.
- Informe de evaluación.
- Recomendación para contratación.
- Retroalimentación para candidatos no seleccionados.

4. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Descripción:

Este proceso asegura el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos para formalizar la relación laboral con la institución.

Actividades clave del proceso:

- Verificación de documentos del candidato.
- Firma de contrato y entrega de reglamentos.
- Registro en plataforma.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Agilizar los tiempos entre selección y firma de contrato.
- Cumplimiento normativo garantizado.

Entradas

- Candidato seleccionado.
- Documentación legal y administrativa.
- Condiciones y términos del contrato.
- Políticas internas de la empresa.

Salidas

- Contrato firmado.
- Registro del nuevo empleado.
- Plan de inducción y bienvenida.
- Inicio de la relación laboral.

5. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL**Descripción:**

Busca integrar al nuevo colaborador en la cultura organizacional, sus funciones y responsabilidades, así como en la normativa interna.

Actividades clave del proceso:

- Bienvenida institucional.
- Presentación de misión, visión, reglamentos y estructura.
- Incorporación al cargo.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Establecer inducciones por ingreso.
- Uso de recursos multimedia.

Entradas

- Empleado contratado.
- Plan de inducción.
- Información sobre la empresa.
- Materiales y recursos.

Salidas

- Empleado integrado.
- Adaptación rápida.
- Claridad en responsabilidades.
- Compromiso y motivación inicial.

6. PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL

Descripción:

Permite medir y analizar el rendimiento del personal, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en función de metas y competencias.

Actividades clave del proceso:

- Definición de indicadores y criterios de evaluación.
- Evaluaciones anuales.
- Retroalimentación individual y plan de mejora.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Aplicar formatos de evaluación diferenciados según el tipo de cargo.
- Involucrar a jefaturas en el análisis de resultados.
- Asociar resultados a decisiones de formación o ascenso.

Entradas

- Descripciones de puestos y objetivos individuales.
- Criterios y estándares de evaluación.
- Información sobre el desempeño pasado (reportes, supervisión).
- Retroalimentación de supervisores, compañeros o clientes.
- Herramientas y formatos de evaluación.

Salidas

- Resultados y calificaciones de desempeño.
- Identificación de fortalezas y áreas de mejora.
- Planes de desarrollo y capacitación personalizados.
- Decisiones sobre promociones, incentivos o ajustes salariales.

7. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Descripción:

Este proceso busca desarrollar y actualizar las competencias del personal, en función de los requerimientos del puesto y los cambios institucionales.

Actividades clave del proceso:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Diseño del plan anual de formación.
- Retroalimentación y mejora continua.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Alianzas con instituciones certificadas para fortalecer la calidad formativa.
- Promover la formación continua y en línea.
- Medir la transferencia de conocimientos al puesto.

Entradas

- Diagnóstico de necesidades.
- Planes y objetivos organizacionales.

- Recursos disponibles.
- Perfil de los empleados.

Salidas

- Personal capacitado y actualizado.
- Mejora en el desempeño laboral.
- Planes de carrera y desarrollo.
- Evaluación del impacto de la capacitación.

8. PROCESO DE GESTIÓN DE SALIDA DE PERSONAL

Descripción:

Este proceso busca garantizar que la desvinculación de un empleado se realice de manera ordenada, transparente y respetuosa pretendiendo asegurar el cumplimiento legal, proteger los intereses de ambas partes y obtener información que contribuya a mejorar los procesos internos.

Actividades clave del proceso:

- Notificación de la desvinculación (por parte del empleado o la empresa).
- Revisión de causas y documentación legal.
- Cálculo y pago de liquidaciones y beneficios.
- Entrevista de salida para obtener retroalimentación.

Manual relacionado:

- Manual de Procedimientos del departamento de Talento Humano.

Estrategias de implementación:

- Protocolos estandarizados de salida que aseguren equidad y legalidad
- Capacitación a líderes y TH en manejo respetuoso y confidencial de desvinculaciones
- Realización de entrevistas de salida estructuradas para obtener datos útiles

Entradas

- Solicitud o notificación de separación.
- Documentación legal y administrativa.
- Políticas internas y normativas laborales.
- Evaluación del desempeño y causas de separación.

Salidas

- Cese formal del vínculo laboral.
- Liquidación y pago de prestaciones.
- Informe o retroalimentación.
- Actualización de registros.

Implementación sugerida de una Unidad de Talento Humano:

Como parte complementaria del modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para el fortalecimiento institucional de ACOPACTO, se plantea la implementación de una Unidad de Gestión del Talento Humano. Esta unidad será la instancia responsable de planificar, ejecutar, supervisar y evaluar todos los procesos vinculados con el ciclo de vida del personal, tales como el reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y seguimiento, capacitación y desarrollo y salida de personal.

Actualmente, la organización no cuenta con una unidad específica que centralice y gestione de manera técnica y estructurada las funciones relacionadas con el Talento Humano, lo que limita la eficiencia y coherencia de las acciones en esta área. Por ello, se propone la creación de una unidad formal dentro del organigrama institucional, con personal calificado; Jefe de Talento Humano y Auxiliar de Talento Humano con funciones claramente definidas y procedimientos estandarizados que respondan a las necesidades organizacionales y garanticen la aplicación del modelo propuesto.

Con ello, se han elaborado tres manuales administrativos, considerando estos como los más importantes y necesarios para la unidad de gestión de talento humano, estos son:

- Manual de Organización.
- Manual de descriptor de Puestos.
- Manual de Procedimientos.



ACOPACTO DE R.L.
Cooperativa Financiera
Favorita

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra la estructura organizativa formal que rige actualmente al Departamento de Talento Humano, de la Asociación Financiera Trece de Octubre de R. L. la cual está diseñada para garantizar mayor eficiencia y eficacia en el área, siempre cumpliendo con los objetivos y metas de ACOPACTO.

El manual de organización contiene la estructura del departamento de Talento Humano, además, la ubicación jerárquica del departamento, así como la organización funcional interna, con el detalle de los objetivos, funciones y las relaciones internas y externas. Con el fin de orientar al personal activo dentro del departamento de Talento Humano.

Objetivo del Manual

El objetivo de este manual de organización es servir como orientación para el departamento de Talento Humano en ACOPACTO, en el cual se detallan y describen las funciones y responsabilidades del departamento, asegurando que las tareas se realicen de manera eficiente, eficaz y coherente. Estableciendo procedimientos y políticas que ayudarán a promover transparencia y equidad, asimismo, contribuyendo a una gestión efectiva y promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Alcance

En este manual de organización esta reunida y descrita la estructura de ACOPACTO. Sirve como una guía detallada que define cómo se organiza el departamento de Talento Humano, como se distribuyen las funciones y fluye la información en la jerarquía, las políticas y procesos. Este manual está con la finalidad de proporcionar información clara y accesible para facilitar los procesos que se realizan en dicho departamento, contribuyendo al coordinamiento entre áreas.

Importancia del Departamento de Talento Humano

El talento humano es la base fundamental de toda empresa, porque es el encargado de desempeñar las funciones necesarias para gestionar el personal y poder cumplir con los objetivos que la empresa se ha determinado. Es por ello que el departamento de Talento Humano es de vital importancia porque consta en tener un equilibrio sobre el cuidado de las

personas que hacen posible el logro de los objetivos de la empresa, el departamento de Talento Humano se encarga de reclutar y seleccionar personal idóneo para cada área; además capacita y desarrolla las habilidades que tiene cada persona y se encarga de velar por sus prestaciones y beneficios para el personal, llevando siempre de la mano los objetivos de la empresa y el bienestar del talento humano.

I. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

A. Misión

Somos una Cooperativa que gestiona de manera eficiente el talento humano con el fin de crear un ambiente calificado y competente mediante la atención a los colaboradores de la institución como también a los asociados y la comunidad.

B. Visión

Ser un departamento que complementa el desarrollo profesional y personal, que todo se alinee con las necesidades de ACOPACTO y con las aspiraciones individuales de los colaboradores, invirtiendo en crecimiento y maximizando el potencial para la contribución del éxito, con enfoque humanitario, transparente y de desarrollo humano, conforme al reglamento y valores institucionales.

C. Valores

- **Mérito:** contribuimos al reconocimiento basado en méritos por cumplimiento de metas, reconociendo las habilidades y aptitudes que tiene el talento humano que conforma el equipo de trabajo.
- **Ética:** aplicar respeto y transparencia es esencial para construir un ambiente de trabajo saludable y una cultura organizacional sólida.
- **Compromiso con el desarrollo:** valoramos el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, promoviendo la capacitación y el crecimiento profesional dentro de ACOPACTO.
- **Trabajo en equipo:** fomentamos la colaboración y cooperación entre los empleados para lograr objetivos comunes.

II. OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

A. Objetivo general

Desarrollar funciones y políticas que sean justas, transparentes y que cumplan con todas las leyes y regulaciones laborales, complementándolas con oportunidades de formación y desarrollo para los colaboradores, ayudando así a mejorar las habilidades y competencias que aseguren el desarrollo continuo tanto en ACOPACTO como en cada colaborador.

B. Objetivos específicos

- Efectuar un proceso de reclutamiento, selección y contratación profesional mediante la práctica de metodologías y actividades acordes a la exigencia de consolidación de ACOPACTO.
- Establecer políticas y procesos para impulsar el desarrollo profesional y de competencias del personal, potencializando el trabajo en equipo para obtener resultados positivos.
- Administrar un sistema actualizado de salarios y prestaciones que permita al personal de ACOPACTO mantener un nivel de satisfacción laboral por encima del promedio en el sector.

III. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

A. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. Objetivo

Garantizar que ACOPACTO identifique, atraiga y contrate a los candidatos más calificados y adecuados para los puestos disponibles, mediante un proceso eficiente, justo y transparente.

2. Alcance

Esta política abarca todos los aspectos relacionados con la atracción, evaluación y contratación de empleados dentro de ACOPACTO.

3. Principios

- Igualdad de oportunidades: Considerar que todos los candidatos posibles e idóneos para la vacante deben tener las mismas posibilidades, sin ser discriminados por sus características personales o sociales como género, raza, religión, edad, discapacidad u otra cualquier característica.

- **Transparencia:** El proceso de reclutamiento, selección y contratación debe ser claro y accesible para todos los candidatos. Los requisitos del puesto, las competencias necesarias y los pasos del proceso de selección deben estar claramente definidos desde el principio.

4. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal son normas y principios de transparencias, equidad y colaboración, con el fin de encontrar candidatos que se alineen con los valores de ACOPACTO.

1. **Identificación de puesto:** Establecer de forma clara las funciones, responsabilidades y el perfil del puesto que se requiere cubrir que se encuentre alineado con la misión, visión y valores de ACOPACTO.
2. **Requerimiento de personal:** El jefe de área que pide a un nuevo personal o cubrir alguna vacante disponible, deberá de realizar una solicitud y se programará una reunión previa a iniciar el proceso de selección, donde el objetivo de dicha reunión es:
 - Justificar los motivos por el que se requiere contratar a un nuevo colaborador.
 - Diseñar la estrategia de reclutamiento.
 - Describir, elaborar los requisitos y la oferta del puesto, el jefe de área debe de elaborar dicha solicitud describiendo lo antes mencionado junto al descriptor del puesto.
3. **Publicación de la oferta:** La vacante disponible se difundirá por medios internos y externos de ACOPACTO. Por medio de redes sociales, página web de la cooperativa y plataformas digitales como Tecoloco y CompuTrabajo, e informar de forma interna a los colaboradores. Fijando fechas límites para la recepción de documentación.
4. **Recepción de candidatos:** Durante el tiempo estimado para la recepción de currículos se estarán recibiendo a través de los canales establecidos (Tecoloco, correo electrónico, en las instalaciones de ACOPACTO, etc.).

5. Proceso de selección

1. **Reunión previa a los seleccionados/preselección:** después de la fecha de finalización el Jefe/Auxiliar de Talento Humano, programará reunión con el jefe de área, donde el objetivo de esta reunión es:
 - Seleccionar a los candidatos.

- Debatir los métodos de selección.
 - Concretar las preguntas de la entrevista.
2. Selección de candidatos: Durante el proceso de la selección de candidatos, se asegura que los futuros seleccionados sean idóneos al puesto, verificando que su experiencia, habilidades, conocimientos y destrezas sean según el puesto que se desee contratar.
 3. Métodos de selección: Se aplicarán diversos métodos adecuados para efectuar la selección según el puesto a cubrir, entre estos métodos están:
 - Pruebas: Para los puestos que se deseen cubrir, se realizarán las pruebas adecuadas. Estas pruebas deben de constar de pruebas de habilidad, de aptitud y de personalidad. Estas pruebas son: psicométricas, polígrafo, etc.
 - Entrevistas: Los candidatos seleccionados pasan al proceso de entrevistas, estas suelen ser presenciales.
 4. Referencia: Por cada candidato seleccionado, se contactarán a las personas que los candidatos han colocado como referencias laborales para validar su desempeño y experiencia en otras entidades.
 5. Selección final: El jefe del área y el jefe de Talento Humano/ Auxiliar de Talento Humano programarán una reunión para dialogar y escoger al candidato idóneo para el puesto.

6. Proceso de contratación

Al candidato seleccionado se le brinda la oferta de trabajo por la cual se le requiere contratar, informándole los términos y condiciones. Donde el seleccionado pasa a firma de contrato y a la preparación de la inducción del puesto.

7. Revisión y actualización

Cada año la política será revisada y aprobada por el jefe de Talento Humano, para asegurar que lo descrito en dicho manual este alineado a los objetivos de ACOPACTO. La política puede variar según las necesidades del departamento de Talento Humano.

B. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Objetivo

Realizar evaluaciones constantes del desempeño en ACOPACTO, con el fin de mejorar y dar retroalimentación constructiva para que los objetivos de ACOPACTO tenga una alineación con los objetivos individuales de los empleados.

2. Alcance

El alcance de esta política implica asegurar que los empleados, sin excepción, estén alineados con los objetivos de la empresa y para fomentar un ambiente de trabajo productivo y motivador.

3. Principios

- **Transparencia:** Todos los colaboradores de ACOPACTO deben tener claro los lineamientos, criterios, estándares y procesos para esta política, proceso y lo necesario para ello, fomentando así confianza y transparencia en cada proceso. Esto incluye definir qué se espera en términos de desempeño y cómo se medirá.
- **Objetividad e imparcialidad:** Las evaluaciones deben basarse en hechos concretos, objetivos medibles, sin prejuicios ni juicios subjetivos y sin favoritismos a ningún área ni colaborador, garantizando igualdad para todos.

4. Proceso de la evaluación

La política de evaluación de desempeño tiene como objetivo la medición del desempeño de los colaboradores de ACOPACTO para la mejora continua, que los objetivos en grupo e individuales vayan alineados para así tener la satisfacción de que existe un buen ambiente laboral, buen trabajo en las áreas y cosas que serán de beneficio para ambos.

1. **Definición de indicadores:** En este caso el departamento de Talento Humano optará por el indicador ya sean objetivos, conocimientos o tareas dependiendo del área o colaborador a quien se hará la evaluación.
2. **Selección del método de evaluación:** De acuerdo con el indicador que se seleccionó, se tomará seguidamente la selección del método de evaluación en cada área o colaborador.
3. **Diseño de instrumento de evaluación:** En este punto se crearán los modelos de encuesta dependiendo del área a la que pertenece el colaborador a evaluar.

4. Aplicación y seguimiento: Teniendo en cuenta los tres puntos anteriores se definirá quien llevará acabo la evaluación siempre utilizando un sistema ágil que permita facilitar por ambas partes.
5. Análisis y retroalimentación: Una vez se hayan recogido y analizado los resultados, se hace una breve reunión con el colaborador evaluado y se da una retroalimentación para la mejora continua siempre manejándose adecuadamente.

5. Revisión y actualización

Cada año la política será revisada y aprobada por el jefe de Talento Humano, para asegurar que lo descrito en dicho manual este alineado a los objetivos de ACOPACTO. La política puede variar según las necesidades del departamento de Talento Humano.

C. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. Objetivo

Crear un entorno donde los colaboradores puedan potenciar y maximizar las competencias, habilidades y conocimientos para crecer profesional y personalmente, comprometidos con los valores de ACOPACTO.

2. Alcance

El alcance de esta política consiste en contribuir al crecimiento, tanto de todos los colaboradores como de ACOPACTO, con el fin de crear motivación, retener y atraer.

3. Principios

1. Liderazgo: El desarrollo del liderazgo en ACOPACTO está basado en principios de cooperación y democracia, donde se fomenta el liderazgo compartido y el involucramiento en la toma de decisiones.
2. Cultura de Autonomía: Los colaboradores deben estar capacitados para actuar con responsabilidad y autonomía, confiando en su capacidad para resolver problemas y aportar soluciones innovadoras.
3. Igualdad de oportunidades: Todos los colaboradores tendrán la oportunidad de desarrollarse por medio de capacitaciones y poder llenarse de conocimiento para realizar mejor sus funciones.

4. Actualización: Se debe hacer una programación de las capacitaciones y estar actualizados para poder capacitar al personal con nuevas tendencias y que sus habilidades estén con mayor conocimiento.

4. Proceso de programa de capacitación

1. Programa de capacitación: El departamento de Talento Humano será el encargado de formular una programación de los días y la hora en la que los colaboradores tendrán capacitaciones además organizarán los temas de capacitación según el área de cada colaborador.
2. Aprobación del programa de capacitación: Después de tener la programación se reunirá con la gerencia para tener la aprobación de poder llevar a cabo las capacitaciones.
3. Ejecución del programa de capacitación: Ya aprobada la programación de las capacitaciones se irá desarrollando según fechas y temas que a cada persona le corresponde.
4. Evaluación del programa de capacitación: Después de realizar los eventos de capacitaciones se les realizará un cuestionario según sea el tema que se haya capacitado para observar si a los colaboradores les satisfizo la capacitación y si aprendieron del tema.

5. Revisión y actualización

Cada año la política será revisada y aprobada por el jefe de Talento humano, para asegurar que lo descrito en dicho manual este alineado a los objetivos de ACOPACTO. La política puede variar según las necesidades del departamento de Talento Humano.

D. POLÍTICA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

1. Objetivo

Desarrollar aspectos como salarios, beneficios, incentivos y otros tipos de compensaciones monetarias y no monetarias con la finalidad de atraer, motivar y retener talento humano beneficiándolos con una retribución justa y contribuyendo de esta manera al éxito y sostenibilidad de la empresa al crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

2. Alcance

La política de compensación y beneficios garantiza que todos los empleados, independientemente del área a la que pertenezcan, reciban una compensación justa y equitativa, basada en criterios claros y transparentes.

3. Principios

1. Equidad y justicia salarial: Los salarios y beneficios deben ser justos y equitativos dentro de ACOPACTO, con el fin de asegurar que los colaboradores reciban compensaciones proporcionales a sus responsabilidades, experiencia y competencias.
2. Transparencia: Debe de ser clara y transparente, permitiendo a cada uno de los colaboradores entender cómo se calculan los salarios, compensaciones, y los criterios que se aplican para determinar compensaciones y beneficios.
3. Comunicación: Todos los empleados tendrán el derecho de poder dar su punto de vista a poder mejorar las compensaciones y beneficios para el personal; así también proponer nuevos beneficios.

4. Compensación

1. Salario base: Según carga, habilidades, experiencia, puesto y el mercado laboral se evalúan los salarios de cada uno de los puestos activos de ACOPACTO.
2. Incentivos: Por el cumplimiento de metas en las áreas de créditos de consumo, atención al cliente y cajeros, al lograr afiliar nuevos socios y créditos a largo plazo.
3. Beneficios no monetarios: Seguros médicos, vacaciones pagadas según la cantidad de años siendo colaborador activo de ACOPACTO y permisos por maternidad.
4. Horas extras: Cumplimiento total de horas laborales según ley, y si se realizan horas extras estas horas serán remuneradas a una tasa superior a la hora regular.

5. Beneficios

1. Seguro de vida: Proteger a la mayor cantidad de los colaboradores con seguros accesibles y con responsabilidad social junto a Seguro Futuro.
2. Programas de bienestar: Promover la salud física y mental de los colaboradores de ACOPACTO, brindando apoyo con asesoramiento psicológico para que puedan crear un equilibrio entre la vida cotidiana y el trabajo y así puedan tener un mayor desempeño a sus labores.
3. Programas de formación continua: Se proporciona acceso a cursos o capacitaciones para tener más conocimiento de las actividades desempeñadas.

4. Acceso a productos financieros preferenciales: Los colaboradores activos de ACOPACTO pueden tener acceso a préstamos con tasas preferenciales, líneas de crédito, cuentas de ahorro con beneficios adicionales.

6. Revisión y actualización

Cada año la política será revisada y aprobada por el jefe de Talento humano, para asegurar que lo descrito en dicho manual este alineado a los objetivos de ACOPACTO. La política puede variar según las necesidades del departamento de Talento Humano.

IV. CAMPO GENERAL DE TRABAJO

El campo de trabajo del departamento de Talento humano está enfocado en que en cada departamento laboren las personas adecuadas e idóneas a las labores que se realizan dentro de la misma, es decir que cada puesto dentro de ACOPACTO está cubierto por la mejor candidatura posible, según la experiencia, competencia, habilidades y destrezas de las personas.

Algunas de las funciones del departamento de Talento Humano son las siguientes:

- ✓ Planificación y organización y del personal.
- ✓ Reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Administración del personal.
- ✓ Planes de formación.
- ✓ Evaluación del desempeño y control de personal.
- ✓ Clima y satisfacción laboral.
- ✓ Relaciones laborales.
- ✓ Entre otras.

La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

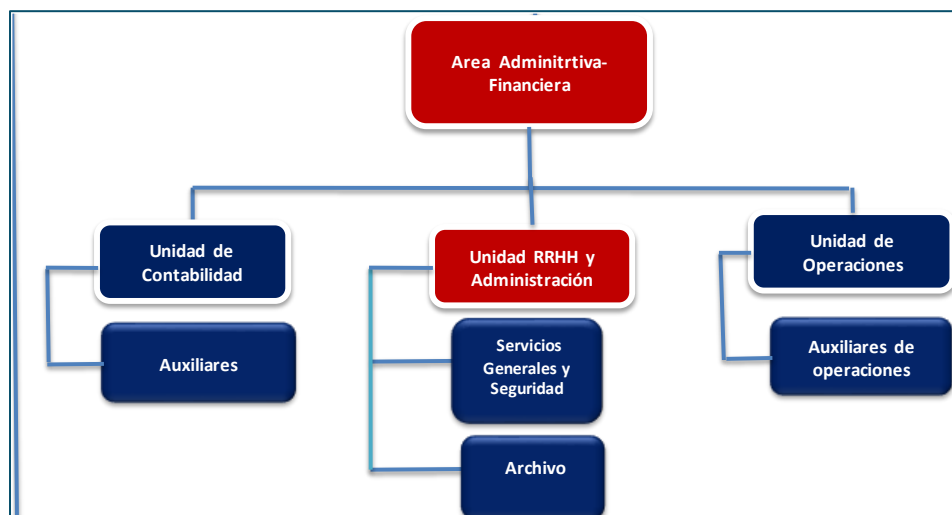
Tabla 40 Campo general de trabajo

Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización.	Investigación del mercado de Talento Humano. Reclutamiento de personas. Selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la organización.	Socialización de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación del desempeño.
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo de carreras. Desarrollo organizacional.
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas.	Banco de datos/ Sistemas de información/Controles/Constancia/ Productividad/Equilibrio social.

V. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A. Ubicación del departamento

Ilustración 8 Ubicación del departamento de TH



Fuente: Organigrama organizacional de RRHH en ACOPACTO.

En el organigrama de ACOPACTO se ha determinado que el departamento de Talento Humano se encuentra ubicada en el área administrativa, porque sus funciones se determinan por seleccionar, retener, capacitar y cuidar al personal. Este departamento estará supervisado por Gerencia General, cada decisión a tomar se debe consultar antes a la Gerencia.

B. Estructura del departamento

Ilustración 9 Estructura del departamento



Fuente: Elaboración propia, según propuesta establecida

El departamento de Talento Humano estaría compuesto por el jefe de Talento Humano quien se encargará de llevar la responsabilidad de planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal y las relaciones laborales, así como las políticas de la ACOPACTO.

El Auxiliar de Talento Humano tiene como función el apoyo administrativo de gestionar el papeleo, el orden de registro de documentos de empleados y contratos de trabajo entre otras funciones. Así mismo también en ocasiones colaborará en el área de incorporación y orientación de los nuevos empleados facilitando programas de capacitación.

VI. FUNCIONES

Las funciones del departamento de Talento Humano siguen un ciclo que se alinea con las etapas claves de la gestión del talento humano dentro de la organización, dentro de esta área se desempeñarán varias funciones esenciales y estas son:

Tabla 41 Funciones de departamento de Talento Humano

Funciones	Registros y estadísticas	Descripción
Análisis y descripción de puestos.	A. Especificaciones de puestos. B. Cuestionarios de personal y tablas de requisitos. C. Costos del análisis de puestos.	Es una herramienta fundamental en la gestión del talento humano que nos permite identificar y definir objetivos con el fin de recopilar información sobre cada una de las tareas y responsabilidades de los puestos activos dentro de ACOPACTO.
Reclutamiento.	A. Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación. B. Número de candidatos por: • Fuentes. • Recomendaciones. • Anuncios. • Medios, etc. C. Costo de reclutamiento • Por fuentes. • Por medios.	Procedimientos orientados a atraer candidatos calificados e idóneos que se encontraran capaces de desempeñar un cargo dentro de ACOPACTO. Esta etapa es donde se aumentará el número de personas que aplican a puestos disponibles.

Selección.	A. Bases para la selección (Características personales). • Resultados de exámenes. • Listas de comprobación de entrevistas. • Estudios, capacitación. • Experiencia. • Referencias y recomendaciones. B. Registros de desarrollo de personal. C. Inventario de personal. D. Costos. • Entrevistas. • Examen e interpretación.	Evaluar a los candidatos por medio de entrevistas, pruebas psicométricas y otros métodos de selección para lograr identificar al mejor candidato idóneo para el puesto.
Capacitación.	A. Número de empleados preparados por la capacitación. B. Grados y resultados de la capacitación. C. Tiempo necesario de Capacitación. D. Costos de capacitación por tipos.	Implementación de cursos, talleres y otros métodos para que los colaboradores puedan mejorar su desempeño, destrezas, y puedan tener un crecimiento profesional, adquiriendo nuevos conocimientos a través de capacitaciones.
Control de personal.	A. Registros de empleados. • Total, de empleados. • Total, de horas trabajadas. B. Registro de rotación de personal. C. Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etc.	Enfocado en la gestión y supervisión al cumplimiento de las políticas, asistencia, productividad y comportamiento de los colaboradores dentro de ACOPACTO.

Administración de sueldos y salarios.	A. Datos de la remuneración. • Nivel salarial. • Incentivos salariales. B. Valor de las prestaciones sociales. C. Costo de vida. D. Costo de Valuación de puestos y planes de incentivos.	Mantener estructuras salariales justas y equitativas en ACOPACTO, para ello se debe de tomar en cuenta: • Salarios con relación a los demás puestos. • Salarios competitivos al mercado laboral.
--	--	---

VII. RELACIONES FUNCIONALES

A. Relaciones internas

El departamento de Talento Humano tiene dentro de ACOPACTO relación con todas las áreas existentes que se ven a continuación, para así asegurar que todos los departamentos estén funcionando de manera armoniosa y eficiente.

Tabla 42 Puestos activos de ACOPACTO

Gerencia General.
Auditoría interna.
Unidad legal (oficialía de cumplimiento).
Contabilidad.
Mercadeo.
Informática.
Caja.
Operaciones.
Créditos MYPE.
Créditos consumo.
Atención al asociado.
Vigilancia.
Servicios generales.

Fuente: Elaboración propia, según puestos activos en ACOPACTO.

Sin embargo, el departamento de talento humano tiene una relación más estrecha con:

- Gerencia General, para alinear estrategias que se vayan dando según la necesidad de ACOPACTO. Además, para participar juntos con las contrataciones y desarrollo personal.
- Contabilidad, para asegurar que las políticas de compensación y beneficios sean sostenibles para ACOPACTO y competitivas para los colaboradores. Además, de trabajar juntos en la planificación presupuestaria y en la gestión de costos que tengan que ver con los colaboradores.

B. Relaciones externas

Entre las relaciones externas de ACOPACTO existe:

Tabla 43 Relaciones externas de ACOPACTO

	FUNDACIÓN ASESORES PARA EL DESARROLLO
RESPALDO – Despacho de Auditoría y Servicios de Consultoría.	El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, a través de la Gerencia de Auditoría y Servicios de Consultoría, ofrece a ACOPACTO el servicio de auditoría especializada.
La Fundación Asesores para el Desarrollo.	Es la entidad responsable de Capacitación y Educación Cooperativa; así como de las estrategias mercadológicas de imagen y posicionamiento de las cooperativas afiliadas, poniendo a disposición de ACOPACTO capacitaciones entre las que se puede escoger.

VIII. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL INTERNA

A. Jefatura del departamento

1. Objetivo

Crear un equipo sólido e íntegro basándonos en coordinar las actividades del personal y las relaciones laborales; aportando conocimientos y programa de capacitaciones para un mejor desarrollo de habilidades. La selección y el reclutamiento serán nuestras bases para poder adquirir y preparar personal para poder enfrentar los retos que se interponen en el mundo laboral.

2. Funciones

El departamento de Talento Humano monopoliza todas las funciones de RH: recluta, selecciona, forma, remunera, evalúa, asciende, despide o conserva. También utilizan un tratamiento genérico e igual para todos los trabajadores: horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos, y establecen reglas y políticas para todos los empleados.

Integración de personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

Organización de las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la

administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2008)

3. Relaciones funcionales

i. Internas

Gerencia General: Tendrán una estrecha relación de comunicación porque cada vez que se realice un proceso de selección de personal, tienen que proporcionarle el currículo de las personas que han sido seleccionadas en el reclutamiento, así también para proponerle beneficios y recompensas para los empleados.

Jefaturas de todas las áreas: Para diseñar un programa de capacitaciones se tendrán que reunir y dialogar sobre la importancia de las capacitaciones y que capacitaciones se necesitarían según cada área.

Contabilidad: Para llevar el control del tiempo laborado y los cálculos de vacaciones.

ii. Externas

Fundación Asesores para el Desarrollo: Promueve un programa de capacitaciones que se caracteriza por diferentes escuelas de especialización: Escuela de Administración y Finanzas, Escuela Técnica de la Red y Negocios, Escuela de Formación Cooperativa, Desarrollo Organizacional en la Cooperativa, Conversatorios de Alta Dirección, Mega Eventos, pasantías e intercambio de experiencias.

Esta Fundación programa capacitaciones para diferentes áreas de todas las cooperativas a nivel nacional, ella es la encargada de enviarnos un programa y que gerencia decida junto al departamento de Talento Humano cuáles serán las capacitaciones a las que asistirán.

Auditoría Externa: Con ellos se tendrá comunicación ya que cada cierto tiempo se encarga de revisar desde los contratos de trabajo, vacaciones, listado de empleados entre otras cosas que vinculan a todo el personal.

B. Sección de Reclutamiento, Selección y Contratación

1. Objetivo

Encontrar el mejor talento para ACOPACTO, buscando a quien cumpla los requisitos y se alinee con nuestros valores, asegurando la equidad y transparencia en cada proceso.

2. Funciones

Reclutamiento: se identifica la vacante a cubrir y se atraen candidatos que cumplan los requisitos y valores de ACOPACTO, haciéndolo a través de diferentes medios o estrategias.

Evaluación de candidatos: una vez recibida las solicitudes de empleo, el departamento hace una evaluación en cuanto a las habilidades, experiencia y adecuación a la cultura organizacional de ACOPACTO.

Selección: llega el momento de seleccionar a candidatos para la vacante y se evalúan a través de entrevista, pruebas psicométricas y lo que sea necesario para poder filtrar a los candidatos que mejor se ajusten a lo que se busca para la vacante.

Contratación: una vez hecha la selección del candidato que mejor se adecua, procedemos a la contratación en la cual, se inicia la preparación y firma del contrato, verificación de referencias y coordinación de documentos necesarios para realizar un expediente, todo para formalizar y pasar al siguiente paso.

Por último, se asegura que todos los procesos de reclutamiento y selección se cumplan con transparencia, leyes laborales, valores, políticas y normas de ACOPACTO.

3. Relaciones funcionales

i. Internas

El departamento de Talento Humano en la sección de Reclutamiento, Selección y Contratación tiene una relación con todos los departamentos ya que a través de ellos se sabe que puestos hay por cubrir.

Tabla 44 Relaciones Internas ACOPACTO

Gerencia General.
Auditoría interna.
Unidad legal (oficialía de cumplimiento).
Contabilidad.

Mercadeo.
Informática.
Caja.
Operaciones.
Créditos MYPE.
Créditos consumo.
Atención al Asociado.
Vigilancia.
Servicios Generales.

Fuente: Elaboración propia según información brindada de ACOPACTO.

Especialmente con **mercadeo**, quien se encarga de llevar las redes de ACOPACTO, en la que se coordinan las publicaciones a nuevas oportunidades de empleo para ser parte de nuestra cooperativa.

ii. Externas

Las relaciones externas en el caso del reclutamiento se toman como referencia cuando vienen de otras cooperativas hermanas o de FEDECACES, eso es un valor agregado porque las personas ya traen experiencia en el área financiera y además se pueden solicitar referencias de las personas que se han seleccionado con los gerentes de las otras cooperativas.

C. Sección de Evaluación, Capacitación y Desarrollo

1. Objetivo

Potenciar el rendimiento y la productividad de los empleados para contribuir al éxito general de la ACOPACTO, mediante la formulación, ejecución y evaluación de plan de evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo para asegurar el crecimiento y la mejora continua del personal.

2. Funciones

Para identificar las mejoras del rendimiento de los colaboradores y asegurar el crecimiento continuo de estos, se considera lo siguiente:

Evaluación del desempeño: Medir y analizar el rendimiento de los colaboradores con relación a los objetivos y expectativas del puesto, para ello se usan herramientas como evaluaciones periódicas.

Evaluación de competencias: Identificación de las competencias clave de cada uno de los colaboradores posee y las que necesita para desempeñar su rol actual dentro de ACOPACTO.

Integración: El departamento de Talento Humano de ACOPACTO, se encarga de dar la capacitación o inducción inicial al puesto del nuevo colaborador.

Capacitación continua: Proveer oportunidades de aprendizaje continuo, a través de cursos, talleres y seminarios, para que los empleados puedan actualizar sus conocimientos y habilidades.

Gestión del Talento: Identificación, retención y desarrollo de colaboradores con alto potencial, asegurando que ACOPACTO cuente con el talento necesario para enfrentar futuros desafíos.

3. Relaciones funcionales

i. Internas

Fundación de asesores

ACOPACTO como parte de la Red de Cooperativas de FEDECACES cuenta con “Fundación de Asesores para el Desarrollo” siendo esta la entidad responsable de Capacitación y Educación Cooperativa; así como de las estrategias mercadológicas de imagen y posicionamiento de las cooperativas afiliadas.

La Fundación de Asesores para el Desarrollo es la que se encarga de crear y promover programas de capacitaciones para que ACOPACTO pueda asistir a las que desee. Se caracteriza por diferentes escuelas de especialización: Escuela de Administración y Finanzas, Escuela Técnica de la Red y Negocios, Escuela de Formación Cooperativa, Desarrollo Organizacional en las Cooperativas, Conversatorios de Alta Dirección, Mega Eventos, pasantías e intercambio de experiencias.

Algunos de las capacitaciones que brinda la Fundación de Asesores para el Desarrollo son las siguientes:

- Programa de formación del liderazgo cooperativo.
- Programa de formación profesional para cooperativas de ahorro y crédito.
- Programa de formación internacional, etc.

Dentro de cada programa existe una variedad de temas, para que nuestros colaboradores puedan adquirir un mayor conocimiento y pueda asegurar un crecimiento y mejora continua.

ii. Externas

La Red de Contadores de El Salvador (Institución externa de FEDECACES) agrupa a profesionales de la contaduría con el objetivo de promover el desarrollo de la profesión contable en el país. Se encarga de varias funciones clave, entre ellas:

- Capacitar a los colaboradores del área de contaduría, ofreciendo cursos, seminarios y talleres para que los contadores de ACOPACTO se mantengan actualizados con las normativas contables, fiscales y de auditoría.
- Garantizar que todos los contadores de ACOPACTO tengan las herramientas necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva y ética.

Algunos de los cursos, seminarios y talleres que ACOPACTO toma en cuenta para que los contadores puedan acceder son:

- Diplomado de aplicación de factura electrónica en El Salvador
- Diplomado sobre Práctica Integral en la Elaboración de Manuales para la Prevención de Lavado de Dinero y Activos según instructivo vigente emitido por la UIF-FGR G-7
- Diplomado de actualización tributaria, etc.

D. Sección de Compensación y Beneficios

1. Objetivo

Diseñar, implementar y gestionar programas que aseguren que los empleados reciban remuneración y beneficios justos para mantener la competitividad y la satisfacción del personal según su desempeño en ACOPACTO.

2. Funciones

Las compensaciones y los beneficios dentro de ACOPACTO son parte fundamental en la gestión de talento humano, como parte del buen desempeño de los colaboradores. Esto no solo incluye el salario base sino también en otros componentes:

Compensaciones por metas: Como ACOPACTO, se beneficiará a todos aquellos colaboradores en función de los objetivos que logran, estos objetivos están relacionados con ventas, proyectos o cualquier otro indicador relevante para la organización, los puestos a los que se le dará cierta compensación por llegar a la meta de manera mensual son:

- **Créditos de consumo:** su principal objetivo es recibir, revisar y analizar la documentación de las solicitudes de crédito según las políticas y normativas internas, con el propósito de garantizar que los clientes cumplan con los requisitos para la aprobación del financiamiento.

Para ello dichos colaboradores se les brinda una compensación por metas logradas, se compensa con la cantidad de \$20.00 de viáticos mensuales y más del 10% de su salario como comisión por metas de créditos.

Tabla 45 Metas al crédito de consumo

%	Metas al crédito de consumo
10%	Más de 5 créditos
15%	Más de 10 créditos
20%	Más de 15 créditos
25%	Más de 20 créditos o más

Fuente: Elaboración propia, según información brindada por ACOPACTO.

- **Atención al asociado:** Administrar cartera de clientes y asociados teniendo un enfoque principal en productos de captación (cuentas de ahorro, corriente y depósitos a plazo), brindando al asociado un servicio y asesoría integral. Además, será responsable del desarrollo de nuevos negocios y atraer nuevos clientes con venta cruzada de otros productos del portafolio.

Como parte de las compensaciones, dicho personal del área recibirá una comisión si hace depósitos a plazos la cantidad de \$5.00 por cada \$1,000 y por cada afiliación de nuevos asociados el colaborador recibe el 2% más de su salario base.

- **Caja:** Encargado de la atención de todas las operaciones o transacciones que generen movimiento de dinero, efectúa el control operativo del movimiento diario de dinero de la Caja bajo su cargo y posicionamiento de productos.

Para los colaboradores, se les brinda una comisión del 2% más del salario base, por cada afiliación de nuevos asociados a ACOPACTO.

3. Relaciones funcionales

i. Internas

Compensaciones

- ✓ Salario base.
- ✓ Bonos e incentivos.
- ✓ Prestaciones legales (ISSS-AFP).
- ✓ Capacitación y desarrollo.
- ✓ Planes de ahorro.
- ✓ Subsidio de transporte para algunos puestos.
- ✓ Seguro de vida.

Beneficios

- ✓ Seguro Social (ISSS).
- ✓ Aguinaldo del 100% del salario base para colaboradores que están en ACOPACTO más de 5 años de ser colaborador activo, 75% si tienen de 3 a 4 años ,1 a 2 el 50% y menos de un año.
- ✓ Vacaciones pagadas para colaboradores que tienen 5 años laborando se les brindan 21 de vacaciones o tienen la opción de gozar 14 días y que se les remuneren 7 días.
- ✓ Flexibilidad laboral.

ii. Externas

- ✓ Seguro de vida.
- ✓ Programas de bienestar.
- ✓ Programas de formación continua.



ACOPACTO DE R.L.
Cooperativa **F**inanciera
Favorita

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Introducción

La descripción de cada cargo administrativo dentro de la empresa es de alta importancia para poder tener un ordenamiento de las actividades, funciones, deberes y responsabilidades que implica a cada puesto de trabajo. El manual de descripción de puestos muestra los cargos que forman el departamento de Talento Humano en ACOPACTO, detallando las funciones, competencias laborales y la experiencia con la que debe de contar cada empleado para poder obtener un cargo en ACOPACTO.

El manual de descripción de puestos es un documento que orienta sobre las funciones y responsabilidades que tiene el personal a cargo del departamento de Talento Humano. Al definir la descripción de cada cargo esto permite a la empresa a captar el talento adecuado, candidatos que se ajusten a los requisitos y expectativas que la empresa tiene establecidas en el manual, la descripción del cargo de trabajo contribuye a establecer una base sólida para que las personas que poseen el cargo tengan satisfacción laboral y así reducir la probabilidad de rotación de personal. Al proporcionar el detalle de cada cargo y requisitos permite que la empresa tenga eficiencia en el proceso de contratación y el personal adecuado.

En el siguiente manual se describe los cargos de cada puesto del departamento de Talento Humano, comenzando por el título del puesto, que en este caso se divide en dos, que son la jefatura del Talento Humano y el auxiliar de Talento Humano. Después se describe la naturaleza de cada puesto donde se mencionan las responsabilidades y las actividades de cada cargo, se cuenta también con el objetivo de cada puesto y la dependencia jerárquica que va a tener. Se describen los requisitos que necesitarán para poder optar a un cargo para el departamento de Talento Humano, como la educación y conocimientos, experiencia, capacidades y habilidades con las que debe contar la persona. Este instrumento descriptivo ayudará a encontrar un personal adecuado y la aumentará la eficiencia en la selección y reclutamiento de Talento Humano.

I. Contenido de cada título genérico de puesto

A. Título del puesto

Trata de exponer en forma simple pero adecuadamente el nombre genérico de cada puesto contemplado en el manual, identificándolo con la clasificación genérica de cargos a la que pertenece el puesto de trabajo.

B. Naturaleza del puesto

Describe en forma resumida el tipo de actividades y responsabilidades que se abarcan en el cargo genérico, indicando el grado de complejidad de las labores desempeñadas y las condiciones ambientales en que se realiza el trabajo.

C. Objetivo del puesto

Estos objetivos describen lo que se espera que un colaborador logre en su puesto de trabajo y estén alineados con los objetivos generales de ACOPACTO.

D. Dependencia jerárquica

Define el nivel inmediato superior al que se reporta el puesto de trabajo y la respectiva dependencia a que pertenece. Además, cuando es necesario se indica si el puesto supervisa o tiene personal bajo su responsabilidad.

E. Requisitos mínimos

Estos serán la base de partida para asignar a su ocupante el cargo genérico, el rango y el valor del sueldo devengado dependerá de la política de salarios que determine aplicar la Administración Superior en armonía con la evaluación del desempeño y tiempo de servicio dentro de ACOPACTO. Como requisitos mínimos en cada cargo se consideran los siguientes:

a) Educación y conocimientos

Establece el nivel intelectual de preparación adquirida mediante la realización de estudios regulares, especializados y no formales, así como los conocimientos necesarios para el desempeño de las labores dentro de cada cargo, que deberá poseer la persona que los ocupe.

b) Experiencia

Se refiere al nivel de preparación adquirida mediante la realización de trabajos similares a través del tiempo, dentro o fuera de ACOPACTO.

c) Capacidades, habilidades y destrezas

Se refiere a la identificación de características especiales, manifiestas o potenciales, que deberá satisfacer la persona que ocupe un determinado cargo de trabajo en cada uno de sus rangos, si es necesario.

F. Características personales

Estas se relacionan con aspectos de actitudes, desenvolverse con sentido común que caractericen a los individuos para que ocupen un cargo, así como de exigencias particulares para el desempeño de este. Las cualidades personales son muy útiles para el desempeño en un determinado cargo de trabajo dentro de ACOPACTO.

G. Actividades y responsabilidades

Dentro de cada título genérico de cargo, en este apartado se presenta una descripción general de las actividades que se deben ejecutar en los puestos de trabajo, correspondientes a las responsabilidades asignadas en cada caso particular. También se indican en forma lógica, clara y sencilla todo tipo de actividades que puedan abarcarse en un determinado cargo genérico, considerando los rangos de los cargos de acuerdo con la cantidad de personas bajo su dirección o supervisión, responsabilidad por procesos encomendados, personas, dinero o documentos que maneja, esfuerzo mental, visual o físico, y los riesgos que implican; así como por la complejidad e importancia de las actividades que se desarrollan.

Con los factores especificados en cada cargo, se estará facilitando las labores de administración y desarrollo del departamento de Talento Humano, así como se permitirá la implantación de programas para el reclutamiento, selección, contratación, evaluación, capacitación y desarrollo del personal.

II. Descripción de puestos específicos

A continuación, se presentan un total de dos puestos que son indispensables para el funcionamiento del Departamento de Talento Humano. Estos son los siguientes:

A. Jefaturas

- 1) Jefe del Departamento de Talento Humano.

B. Colaboradores

- 1) Auxiliar del Departamento de Talento Humano.

III. Organigrama analítico de puestos

Mediante la representación del organigrama analítico de puestos en ACOPACTO, el departamento de Talento Humano, se pueden visualizar los puestos y la dependencia jerárquica.

Ilustración 10 Estructura del departamento de T.H



IV. Descripción de puestos

A. Jefaturas

1) Título del puesto

Jefe del Departamento de Talento Humano.

2) Naturaleza del puesto

Responsable de la dirección y decisiones necesarias para el desarrollo de las actividades del departamento que dirige; por lo que su labor exige un alto grado de responsabilidad, sometido a una intensa presión de trabajo y amplios conocimientos profesionales de gestión y dirección. Las labores se realizarán son en condiciones ambientales normales.

3) Objetivos del puesto

Objetivo general

Desarrollar e implementar estrategias de gestión del talento que mejoren la retención de empleados y optimicen los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, capacitación, desarrollo, administración de

compensaciones y beneficios, alineándose con los objetivos estratégicos de ACOPACTO.

Objetivos específicos

- a) Reducir la tasa de rotación de empleados mediante la implementación de programas de desarrollo profesional y planes de carrera.
- b) Disminuir el tiempo promedio de contratación mediante la utilización de nuevas tecnologías de reclutamiento y la optimización de los procesos de selección.
- c) Implementar un programa de capacitación continua de los empleados, enfocándose en habilidades técnicas y de liderazgo.
- d) Mejorar el índice de satisfacción laboral a través de encuestas periódicas y la implementación de iniciativas basadas en los resultados obtenidos.
- e) Hay que asegurar que las políticas y procedimientos de talento humano cumplan con las normativas laborales vigentes de El Salvador.
- f) Contribuir en el desarrollo, gestión y bienestar del capital humano de ACOPACTO.

4) Dependencia jerárquica

Depende directamente del Gerente General a quien reporta los resultados de su trabajo y tiene a su cargo personal de Auxiliar de Talento Humano.

5) Requisitos mínimos

a) Educación y conocimientos

Poseer grado académico en Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería Industrial o carreras afines; contar con amplios conocimientos de administración de talento humano, aplicación de leyes laborales, como también administración de recursos financieros, materiales y tecnológicos.

b) Experiencia

Preferentemente, haberse desempeñado por cinco años en cargos similares o en cargos relacionados al reclutamiento y selección de personal, evaluación, capacitación y desarrollo, y sueldos y prestaciones.

c) Capacidades, habilidades y destrezas

- Capacidad de planificación y organización del trabajo.

- Capacidad para la administración y toma de decisiones.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de comunicación efectiva.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Habilidad para relacionarse con posiciones gerenciales, jefaturas, colaboradores y el público en general.
- Habilidad para la redacción y estructuración de documentos e informes.
- Habilidad en el manejo y resolución de conflictos.
- Habilidad para coordinar y supervisar equipos de trabajo.
- Destreza en el manejo de asuntos administrativos.
- Destreza en el manejo de equipos de computación, internet y paquetes ofimáticos.

6) Características personales

- Salvadoreño.
- Excelente presentación.
- Sexo indiferente.
- De moralidad y competencias notorias.
- Discreción, honradez y confiabilidad.
- Dinamismo, iniciativa y creatividad.
- Excelentes hábitos personales y de trabajo.
- Responsabilidad y disciplina.
- Compromiso con los valores, misión y visión de ACOPACTO.
- Compromiso con el logro de objetivos y metas organizacionales.
- Residir preferentemente en la región geográfica en donde presta sus servicios.
- Disposición al trabajo bajo presión en el cumplimiento de metas y fuera de la jornada laboral.

7) Actividades y responsabilidades

- Supervisar la ejecución de los procesos de gestión de talento humano; para lo cual llevará un expediente de todas sus actuaciones, del proceso de

reclutamiento y selección, de evaluación, capacitación y desarrollo, sueldos y prestaciones.

- Autorizar cada proceso de reclutamiento y selección de personal que sea necesario ejecutar.
- Constituir el enlace entre ACOPACTO y las instituciones públicas vinculadas a la administración de talento humano, en cuanto a seguridad social, administración de pensiones, retenciones impuesto sobre la renta y otros aspectos que se deriven de la gestión de talento humano.
- Planificar e implementar proyectos de mejora que ayuden a evaluar y ajustar los métodos, sistemas y procedimientos para operar eficientemente.
- Revisar y gestionar la autorización de acciones de personal.
- Velar por el uso racional de los recursos materiales, mobiliario y equipo de oficina asignados al departamento; así como por el aspecto normativo y disciplinario del personal a su cargo, tratando de mantener una armoniosa relación laboral.
- Preparar informes y documentos sobre el avance y cumplimiento de los programas y actividades realizados por el Departamento.
- Realizar otras actividades afines con el cargo, que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

B. Colaboradores

1) Título del puesto

Auxiliar del Departamento de Talento Humano.

2) Naturaleza del puesto

Siendo un grado de complejidad moderado, este puesto es responsable de dar apoyo al departamento de Talento Humano, incluyendo diversos procesos en los que se incluye reclutamiento, selección, capacitaciones y administración de archivo, entre otros.

3) Objetivo del puesto

Objetivo general

Brindar apoyo en la gestión y desarrollo de ACOPACTO, colaborando en las metas y objetivos dentro del departamento de Talento Humano, ayudando a mejorar la retención de empleados y optimicen el proceso de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, capacitación, desarrollo, administración de compensaciones y beneficios alineándose con los objetivos estratégicos de ACOPACTO.

Objetivos específicos

- a) Contribuir en el desarrollo, gestión y bienestar del capital humano de ACOPACTO.
- b) Garantizar el correcto registro y archivo de los expedientes laborales, contratos, permisos, vacaciones y otros documentos necesarios.
- c) Colaborar en la organización de actividades de integración, bienestar y desarrollo de persona contribuyendo a mantener una relación laboral positiva y motivadora

4) Dependencia jerárquica

El auxiliar de Talento Humano depende del jefe del departamento de Talento Humano, a quien brinda el apoyo necesario y reporta resultados en el área para el buen funcionamiento. No tiene personal a su cargo.

5) Requisitos mínimos

a) Educación y conocimientos

- Estudiante universitario de la carrera de Administración de Empresas, Psicología o Contabilidad Pública.
- Contar con conocimientos básicos en administración de Talento Humano o similares.
- Poseer capacidad analítica, creatividad y dinamismo.
- Buena ortografía y redacción.
- Manejo de paquete office.

b) Experiencia

Haberse desempeñado en cargos similares o relacionados al reclutamiento y selección de personal, evaluación, capacitación y desarrollo, sueldos y prestaciones por mínimo de 1 año.

c) Capacidades, habilidades y destrezas

- Proactivo y dinámico.
- Resolución de conflictos.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de liderazgo.
- Organización y gestión de tiempo.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de conflictos.
- Toma de Decisiones.
- Habilidad para negociar.
- Destreza en el manejo de equipos de computación, internet y paquetes ofimáticos.

6) Características personales

- Salvadoreño.
- Excelente presentación.
- Sexo indiferente.
- Orientado a resultados.
- De moralidad y competencias notorias.
- Discreción, y confiabilidad.
- Iniciativa y creatividad.
- Excelentes hábitos personales y de trabajo.
- Responsabilidad y disciplina.
- Compromiso con los valores, misión y visión de ACOPACTO.
- Residir preferentemente en zonas aledañas de donde prestará sus servicios.
- Disposición al trabajo bajo presión en el cumplimiento de metas.

7) Actividades y responsabilidades

- Gestión de datos y registro; tramitar información relacionada con los procesos de gestión de talento humano, incluyendo mantener y actualizar

sistema de archivo con datos personales, cambios salariales, prestaciones, asistencia, registro de vacaciones y otros de cada colaborador de ACOPACTO.

- Apoyo en procesos de selección y contratación; asistir en este proceso se incluyen la publicación de anuncios, programación de entrevistas, revisión de currículos, comprobaciones de información, selección de candidatos entre otros, según las políticas que define ACOPACTO y este departamento.
- Administración del personal de ACOPACTO; esto para la resolución de conflictos laborales, apoyando en la ejecución de capacitaciones y desarrollo, inducción de nuevos colaboradores que ayuden a un buen ambiente en cada área.
- Comunicación y atención a los colaboradores; el auxiliar de talento humano debe explicar las políticas de personal de la empresa, beneficios y procedimientos a los empleados o solicitantes de empleo, además, prestar apoyo en las consultas o preocupaciones de cada colaborador garantizando la tranquilidad y satisfacción para cada uno.
- Apoyo administrativo; es otro punto en el cual se apoya mediante la elaboración de informes y documentos relacionados con las actividades del personal y en tareas administrativas diarias esenciales para las operaciones necesarias en ACOPACTO.



ACOPACTO DE R.L.
Cooperativa **F**inanciera
Favorita

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A. Introducción

El Manual de Procedimientos del Departamento de Talento Humano, se ha elaborado a efecto de contar con un instrumento técnico administrativo que consolide la información ordenada y sistemática de los procedimientos que se realizan para desarrollar sus labores.

Los procedimientos reflejan la secuencia lógica y ordenada de los pasos a seguir en la realización de las actividades, el responsable de realizarlas y los documentos utilizados en cada uno de ellos, permitiendo orientar al personal en la ejecución de las tareas para mejorar la eficiencia y el control de las actividades en general; así como facilitar la orientación del personal nuevo, ya que fijan el orden de todas las operaciones delimitando las distintas fases de los mismos, de forma tal que constituyen un medio de consulta y una guía en la ejecución de las tareas.

Cada uno de los procesos de trabajo se presentan mediante un flujograma que es la representación gráfica que muestra una visión panorámica del flujo de trabajo y la descripción narrativa, que especifica con más detalle el objetivo de los procesos, las actividades que realizan los responsables de su ejecución y los documentos o formularios que se utilizan tanto aquellos que son fuente de insumo como los resultantes del procesamiento de la información.

B. Inventario de procedimientos

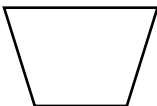
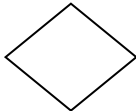
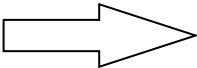
El Listado que a continuación se presenta muestra los procedimientos que se realizarían en el Departamento de Talento Humano.

1. Planeación del talento humano.
2. Reclutamiento de personal.
3. Selección de personal.
4. Contratación.
5. Inducción de personal.
6. Evaluación y seguimiento.
7. Capacitaciones y desarrollo de personal.
8. Gestión de salidas de personal.

C. Simbología utilizada en los flujogramas

A fin de facilitar su comprensión, se incluyen a continuación, los símbolos utilizados en el diseño y elaboración de los flujogramas que ayudan gráficamente a comprender los procedimientos, dando un panorama amplio de actuación.

Tabla 46 Simbología de flujogramas.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
INICIO/FINAL 	Se utiliza para indicar el origen o finalización de un procedimiento.
MACRO ACTIVIDAD 	Actividad cuya realización está sujeta a la ejecución de varias operaciones y aporta trabajos en documentos dentro del proceso.
PROCESO 	Representa gráficamente las diversas etapas, actividades y decisiones que componen un proceso.
DOCUMENTO 	Representa formularios, informes y documentos varios, como oficios, acuerdos, solicitudes, cartas, facturas, informes, etc.
DECISIÓN 	Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir, de acuerdo con el cumplimiento de condiciones preestablecidas.
TRANSPORTE 	Indica la dirección del proceso en el diagrama de flujo para el desplazamiento de las personas o documentos.

D. Matriz RACI

La Matriz RACI es una herramienta de gestión que permite definir claramente los roles y responsabilidades de los participantes en un proceso o proyecto, asignando tareas según cuatro tipos de participación:

Tabla 47 Matriz RACI

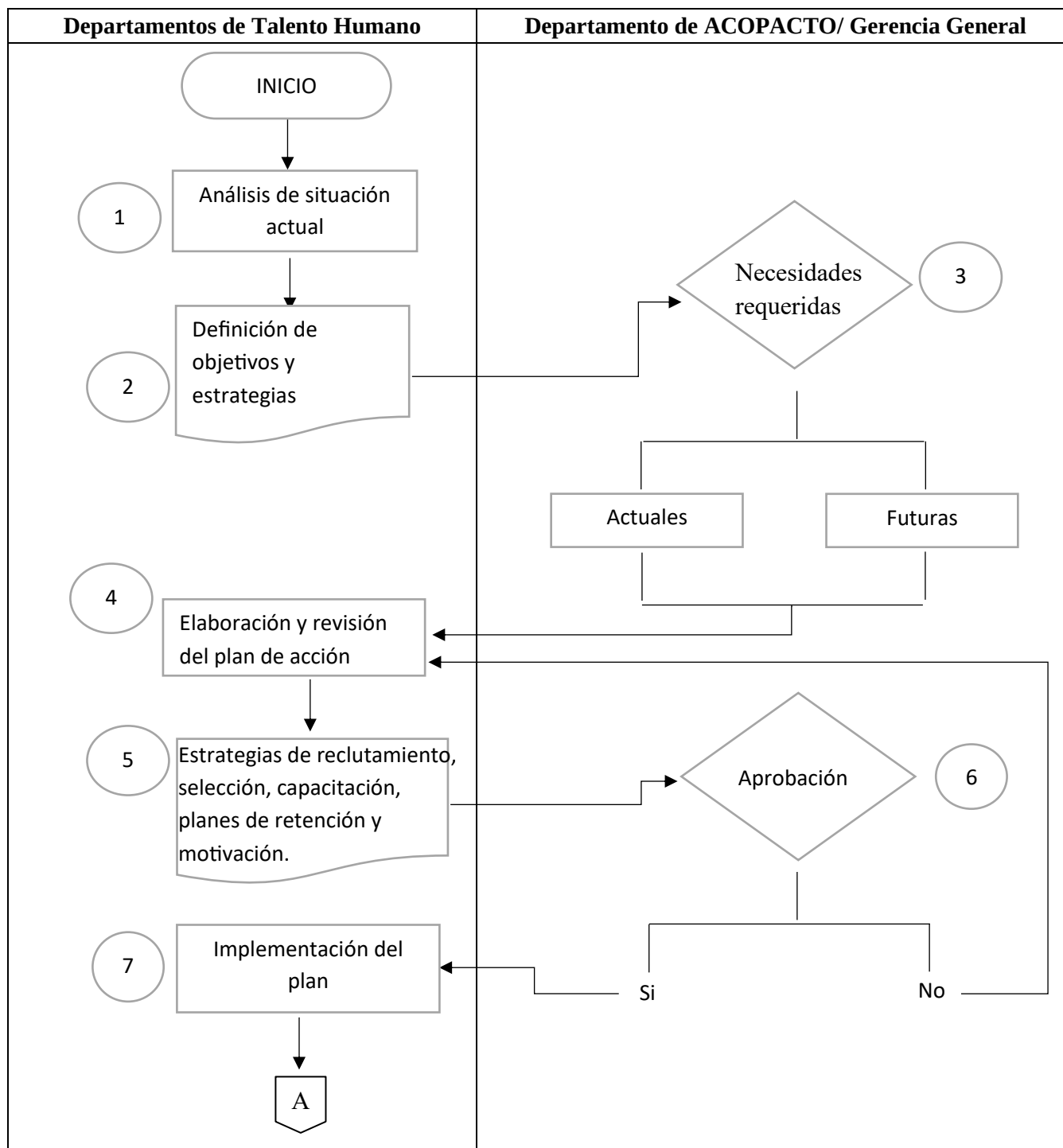
Letra	Rol	Descripción
R	Responsable (Responsible)	Persona o rol que realiza la tarea o actividad. Es quien ejecuta el trabajo y asegura que se complete. Puede haber más de uno.
A	Aprobador (Accountable)	Persona que aprueba el trabajo realizado y asume la responsabilidad final. Solo debe haber una por actividad.
C	Consultado (Consulted)	Persona o rol que aporta información o experiencia antes o durante la ejecución. Participa activamente mediante diálogo (doble vía).
I	Informado (Informed)	Persona o rol que debe estar al tanto del avance o resultado, pero sin participar activamente. Comunicación de una sola vía.

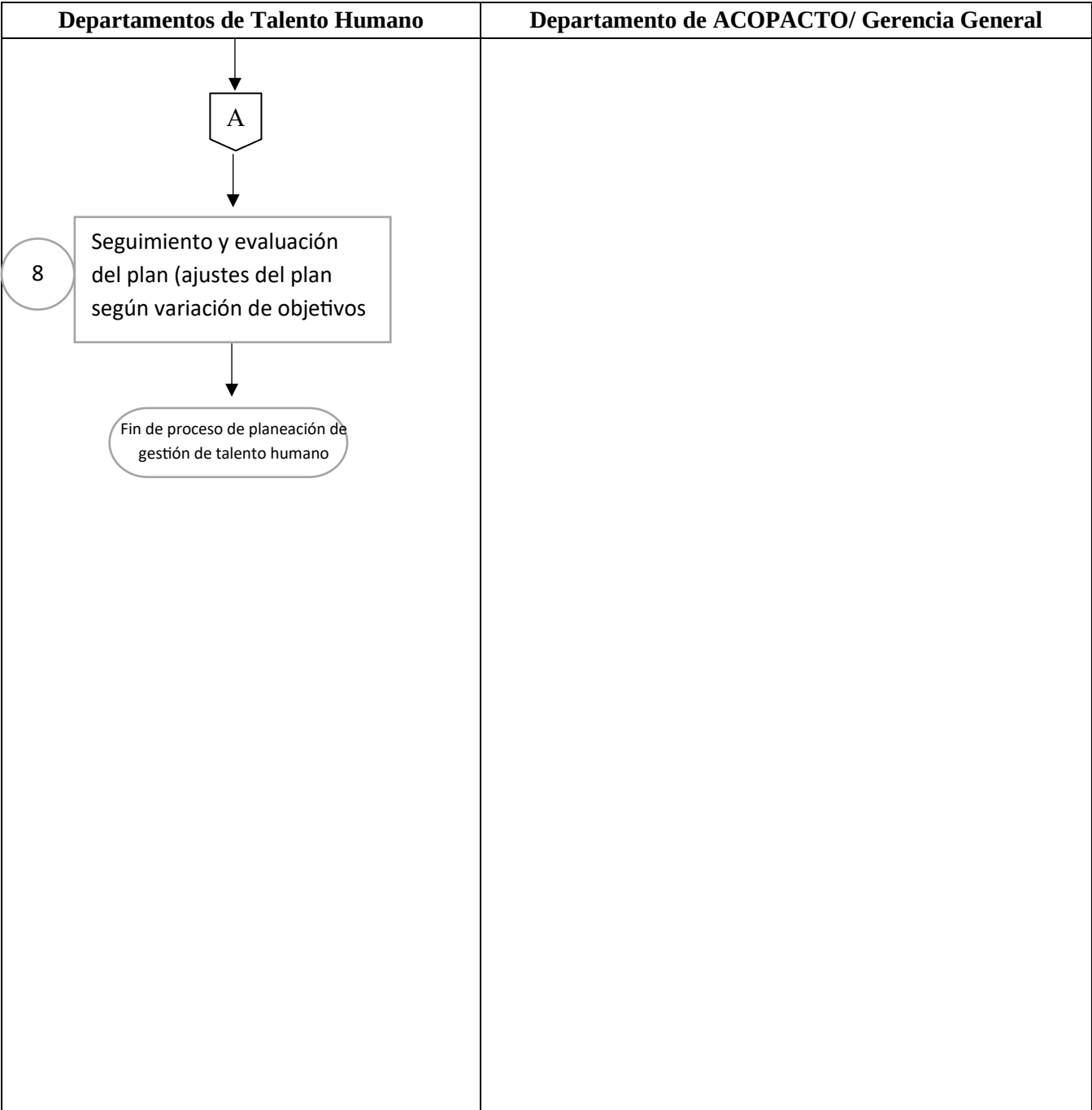
Descripción de procedimientos

A continuación, se presentan los procedimientos técnicos y administrativos del Departamento de Talento Humano, representados a través de flujogramas, con su correspondiente descripción narrativa y detallando los documentos intervinientes en los mismos.

1. Planeación de Gestión de Talento Humano

Flujograma 1 Planeación del Talento Humano.





1.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 48 Descripción narrativa, planificación de personal

Actividad	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Talento Humano	Jefatura de área	Gerencia General
Análisis de situación actual.	R	C		
Definición de objetivos y estrategias.	R	C		I
Identificación de necesidades.	C	C	R	I
Elaboración del plan de acción.	R	C	I	A
Estrategias de Reclutamiento, selección, capacitación planes de retención y motivación.	R		I	
Aprobación del plan de gestión de talento humano.	I	I		R
Implementación del plan.	R	C	I	A
Seguimiento y evaluación del plan.	R	C	R	I

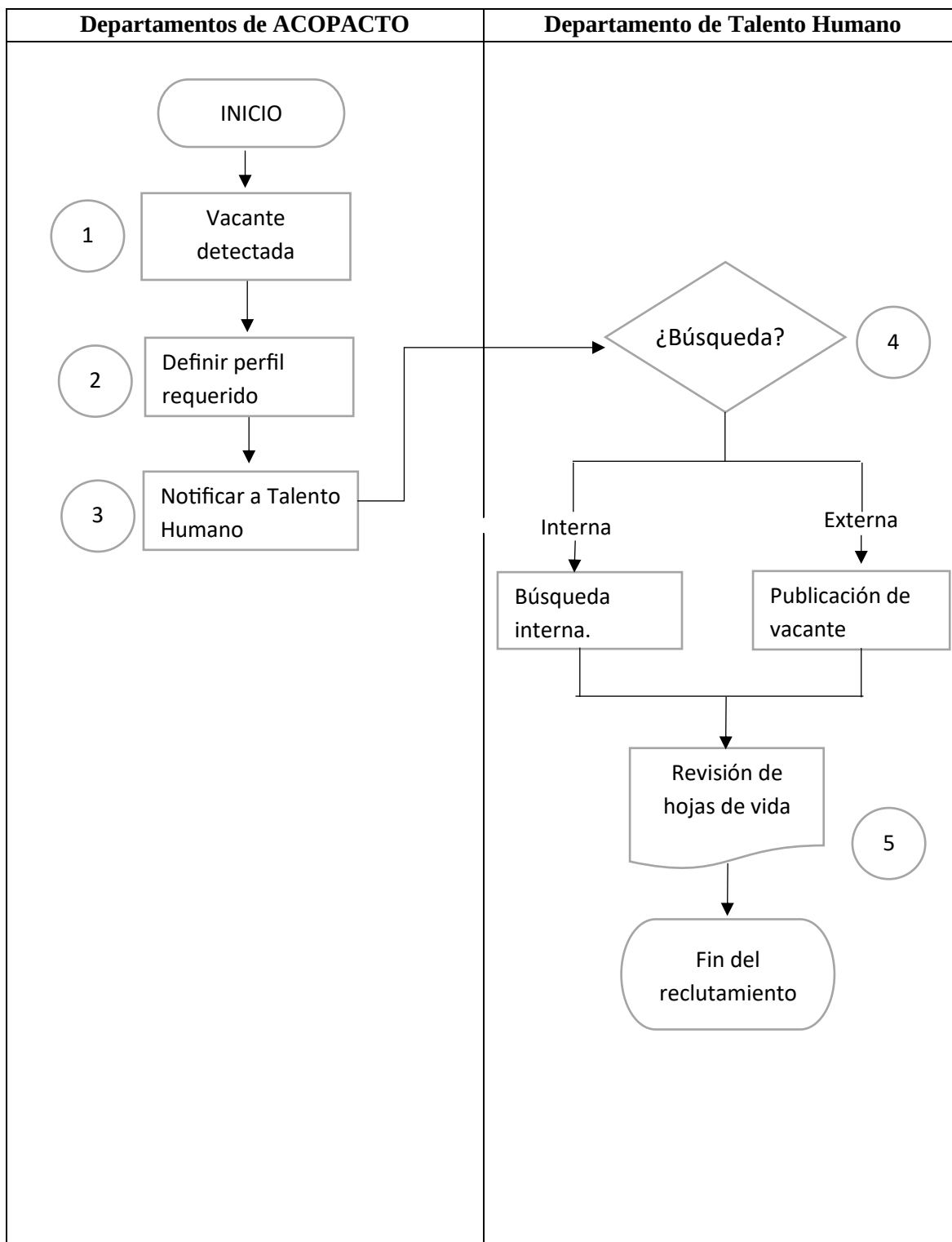
1.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 49 Documentos intervinientes en el proceso.

Documento	Distribución	Unidad organizativa
A Informe diagnóstico.	Original	Talento humano
	Copia	Gerencia General
B Plan de necesidades del personal.	Original	Talento humano
	Copia	Gerencia General
C Presupuesto de Talento Humano.	Original	Talento Humano
	Copia	Gerencia General
D Plan de Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo.	Original	Talento Humano
	Copia	Gerencia General
E Contrato individual de trabajo.	Original 1	Talento Humano
	Original 2	Ministerio de Trabajo
	Original 3	Gerencia General
	Copia	Gerencia General
G Registro de entrevistas y pruebas de selección.	Original	Talento Humano

2. Gestión del reclutamiento de personal

Flujograma 2 Reclutamiento de personal.



2.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 50 Descripción narrativa, reclutamiento del personal

Actividad	Departamentos de ACOPACTO	Talento Humano	Gerencia General
Detectar vacante.	R	I	
Definir perfil requerido.	R	C	A
Notificar vacante a TH.	R	I	
Determinar tipo de búsqueda.	C	R	A
Realizar búsqueda interna.		R	
Realizar búsqueda externa.		R	
Revisión de hojas de vida.	C	R	

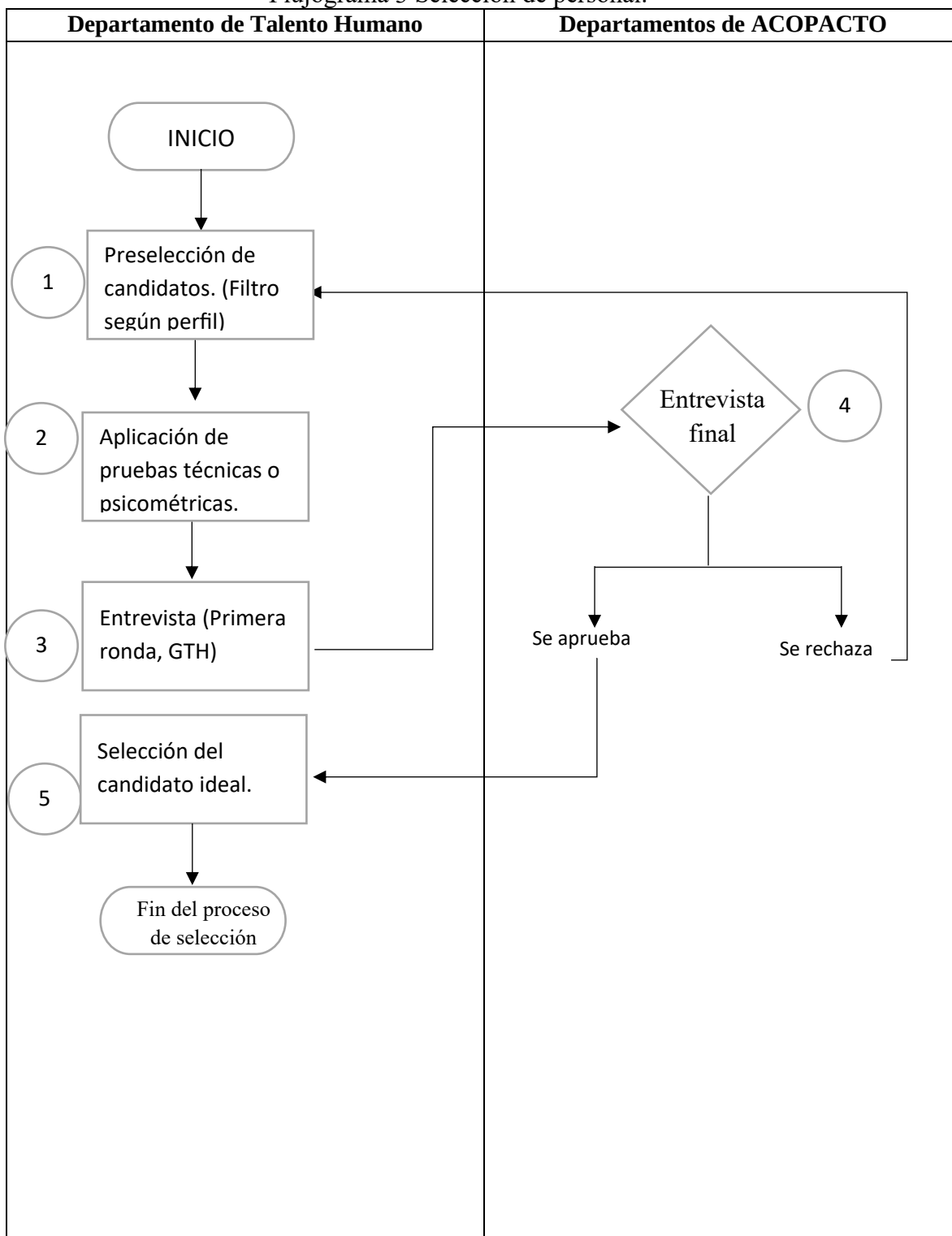
2.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 51 Documentos intervinientes en el procedimiento.

Documento	Distribución	Unidad organizativa
A Carta de renuncia.	Original	Talento Humano.
	Copia 1	Ministerio de Trabajo.
	Copia 2	Gerencia de ACOPACTO.
B Hojas de vida.	Original	Talento Humano.
	Copia 1	Gerencia de ACOPACTO.

3. Selección de personal

Flujograma 3 Selección de personal.



3.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 52 Descripción narrativa, selección del personal

Actividad	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Talento Humano	Jefatura de área	Gerencia General	Candidatos
Preselección de candidatos.	R	C			
Aplicación de pruebas / entrevistas.	R		R	I	C
Entrevista final	C	C	R	I	I
Selección del candidato ideal.	R	R	C	A	

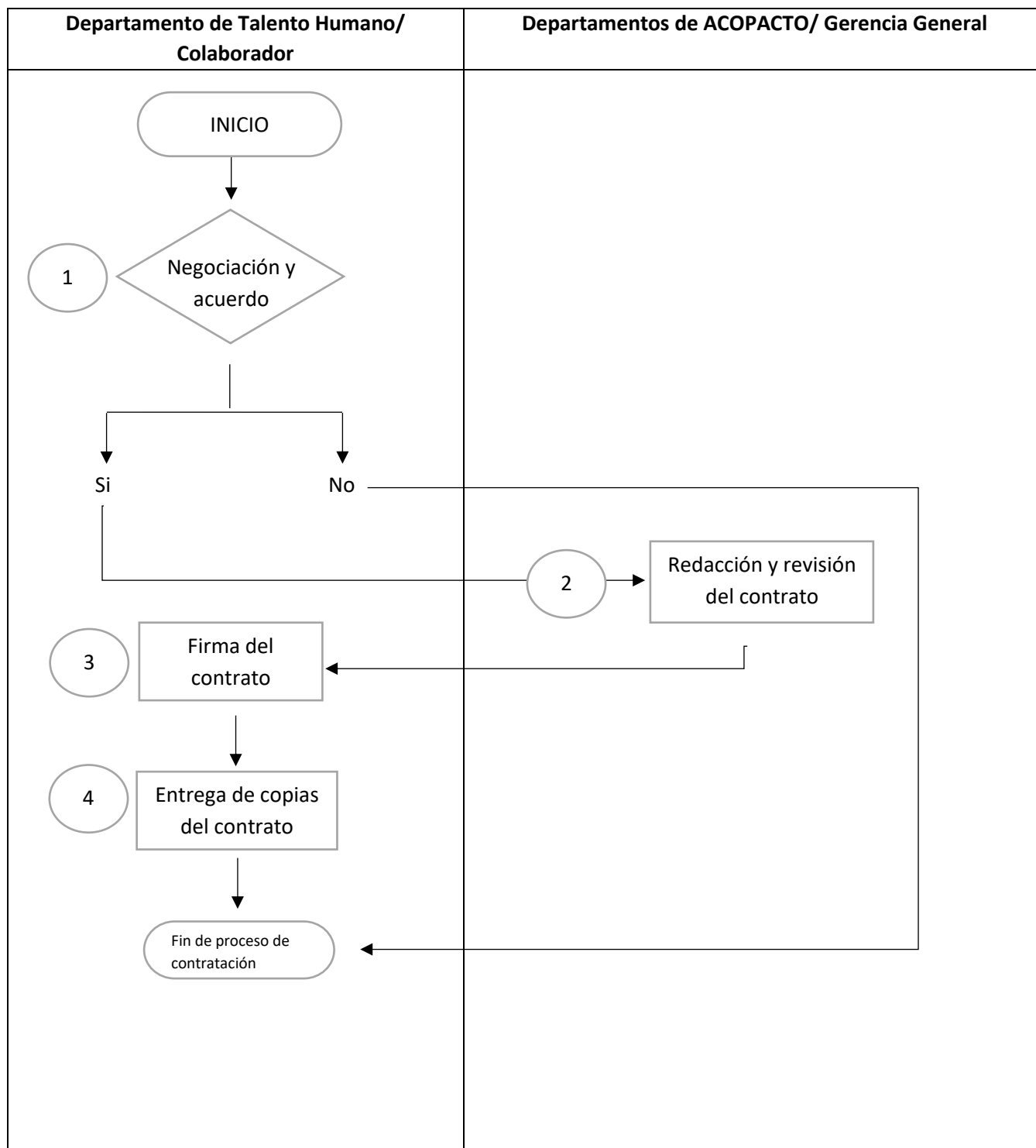
3.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 53 Documentos intervinientes en el procedimiento.

Documento		Distribución	Unidad organizativa
A	Entrevista escrita.	Original	Talento Humano.
		Copia 1	Gerencia de ACOPACTO.
B	Hojas de vida.	Original	Talento Humano.
C	Otros datos para expediente.	Original	Talento Humano.
D	Examen sobre la inducción de prevención.	Original	Talento Humano.
		Copia 1	Jefe de Oficialía.
E	Examen sobre la inducción de control interno.	Original	Talento Humano.
		Copia 1	Auditor Interno.
F	Examen sobre la inducción de sistema ABANK.	Original	Talento Humano.
		Copia 1	Jefe de Informática.

4. Contratación de personal

Flujograma 4 Contratación de personal.



4.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 54 Descripción narrativa contratación de personal.

Actividad	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Talento Humano	Jefatura de área	Gerencia General	Candidatos
Negociación y acuerdo preliminar.	R	I	I	I	A
Redacción y revisión del contrato Laboral.	I	I	R	I	C
Firma del contrato laboral.	R	I	C	I	R
Entregas de copia de contrato.	I	R	I	I	A

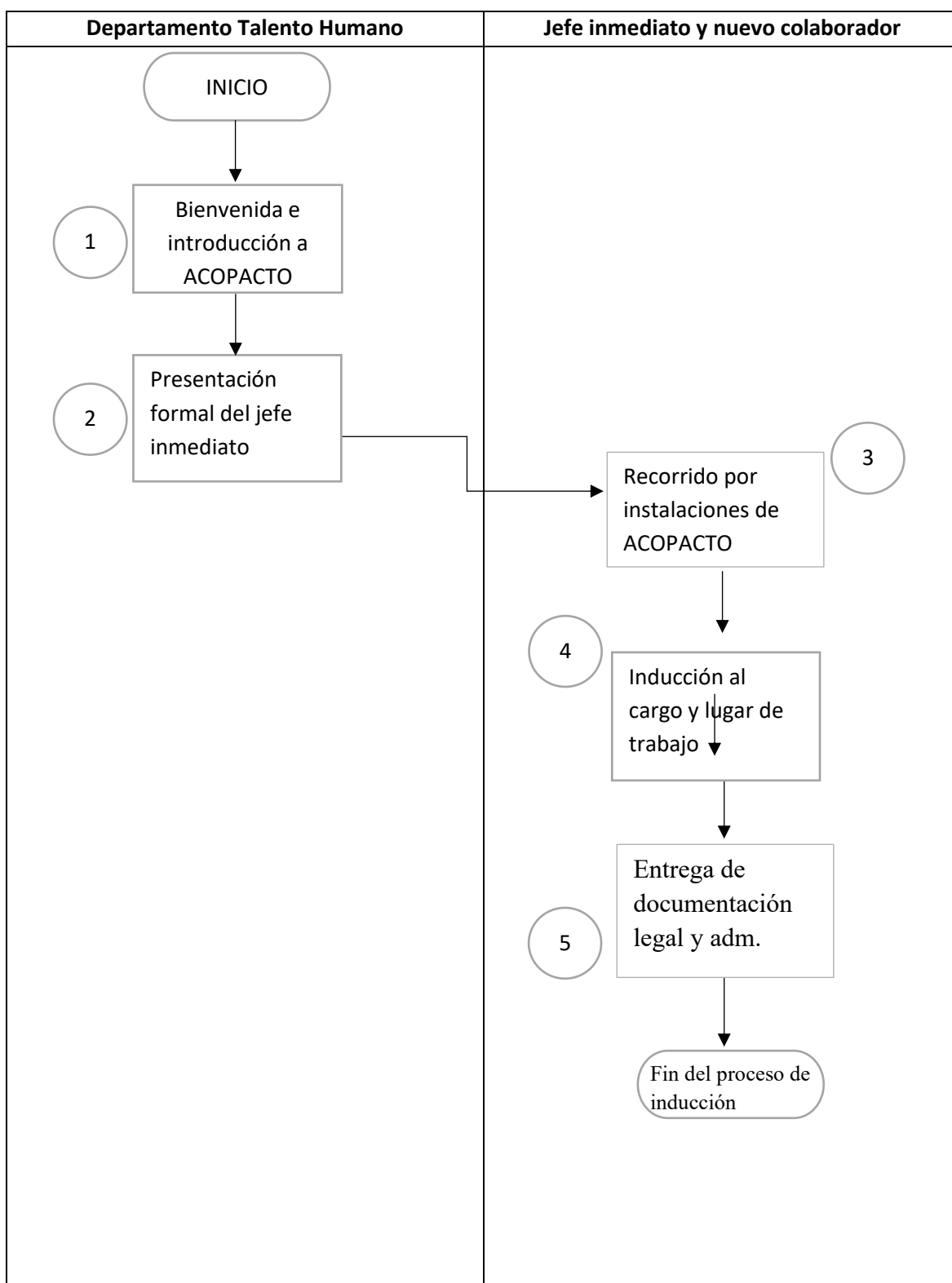
4.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 55 Documentos intervinientes en el proceso.

Documento		Distribución	Unidad organizativa
A	Contrato Individual de Trabajo.	Original	Gestión de Talento Humano
		Copia 1	Nuevo colaborador
B	Documentación personal (DUI, NIT, ISSS, AFP, referencias personales y laborales, antecedentes penales y solvencia policial.	Original	Nuevo colaborador
		Original	Gestión de Talento Humano
C	Documentación Firmada por entrega de equipo.	Original	Informática

5. Inducción de personal

Flujograma 5 Inducción de personal.



5.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 56 Documentos intervinientes en el proceso, inducción de personal

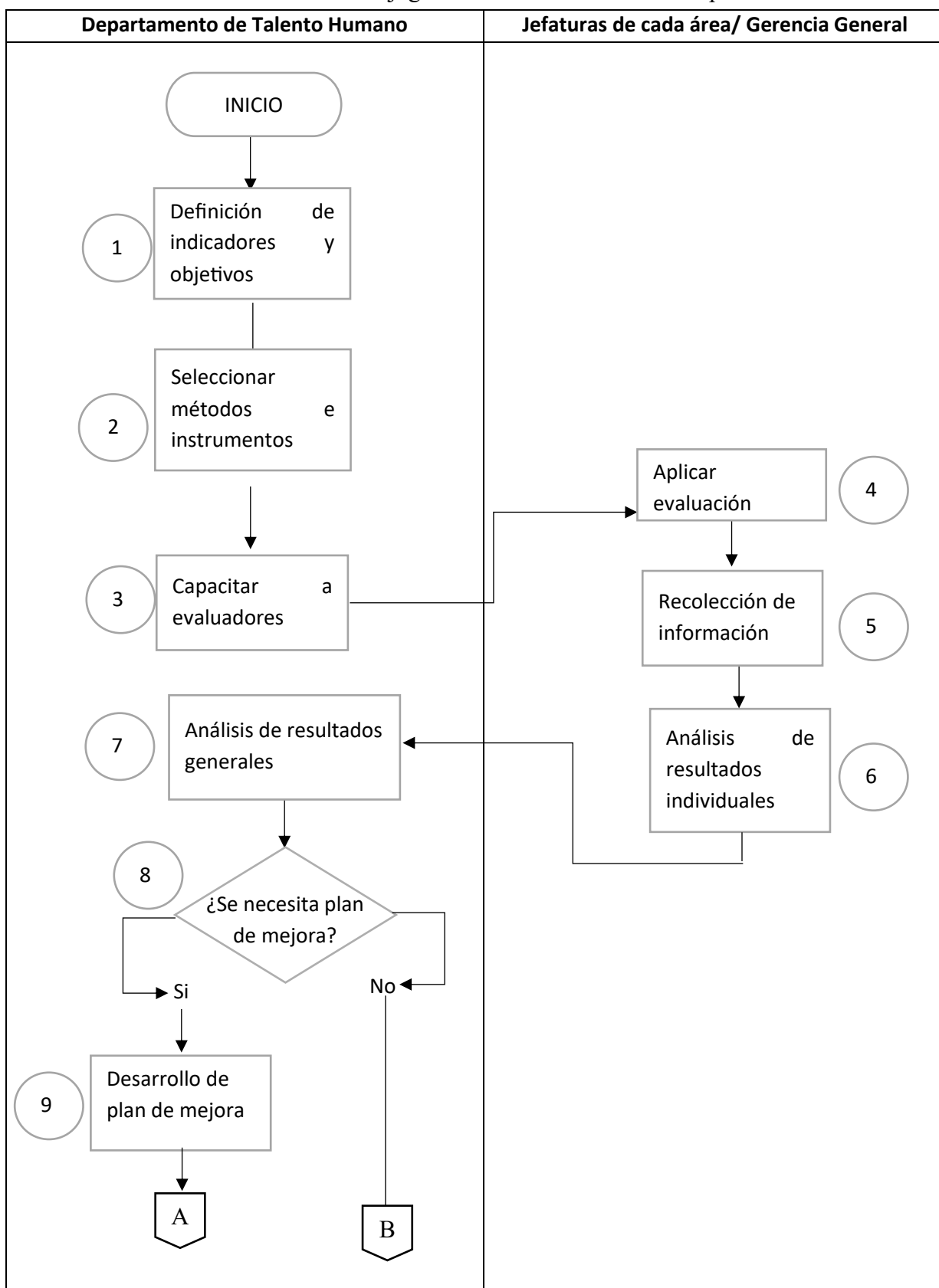
Actividad	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Talento Humano	Jefe Inmediato	Nuevo Colaborador
Bienvenida a ACOPACTO.	A	R	I	I
Presentación formal a jefe inmediato.	I	R	A	I
Recorrido por instalaciones de ACOPACTO.	R	I	I	I
Inducción al cargo y lugar de trabajo.	I	I	R/A	I
Entrega de documentación legal y administrativa.	A	I	R	A/R

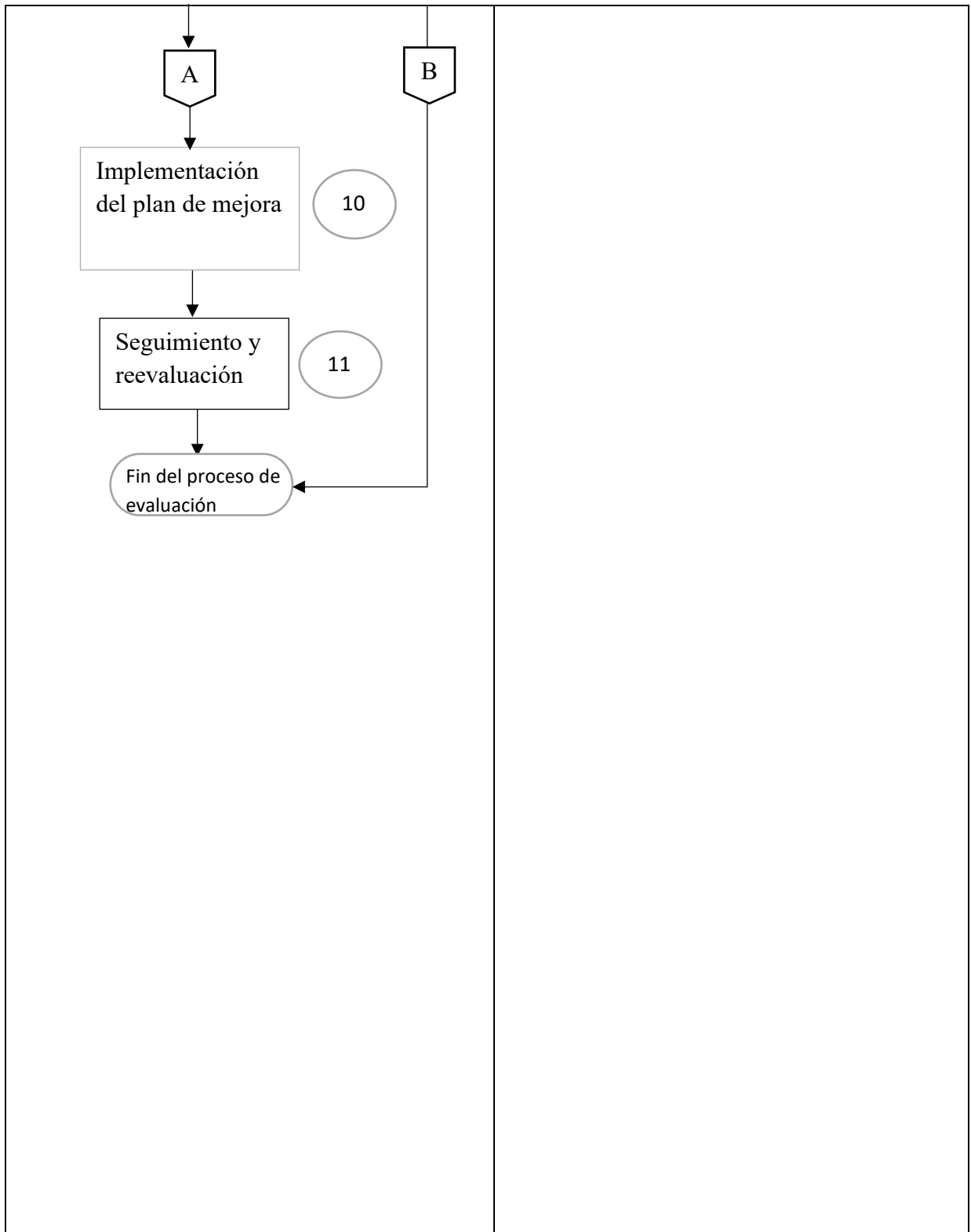
5.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 57 Documentos intervinientes en el proceso

Documento		Distribución	Unidad organizativa
A	Inducción por escrito.	Original	Talento Humano.
		Copia 1	Gerencia.

6. Evaluación y seguimiento. Flujograma 6 Evaluación del desempeño.





6.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 58 Descripción narrativa, evaluación y seguimiento.

Actividad	Jefaturas	Colaborador	Talento Humano	Gerente General
Definir objetivos y criterios de evaluación.	C	I	R	A
Seleccionar métodos e instrumentos.	I	I	R	A
Capacitar a evaluadores.	I	I	R	A
Aplicar la evaluación.	R	A	C	I
Recolección de información del desempeño.	R	I	C	I
Analizar resultados individuales.	R	I	C	I
Análisis de resultados generales.	C		R	
Desarrollo plan de mejora.	C	A	R	I
Diseñar e implementar plan de mejora (si aplica).	C	A	R	I
Hacer seguimiento y reevaluación.	C	A	R	I

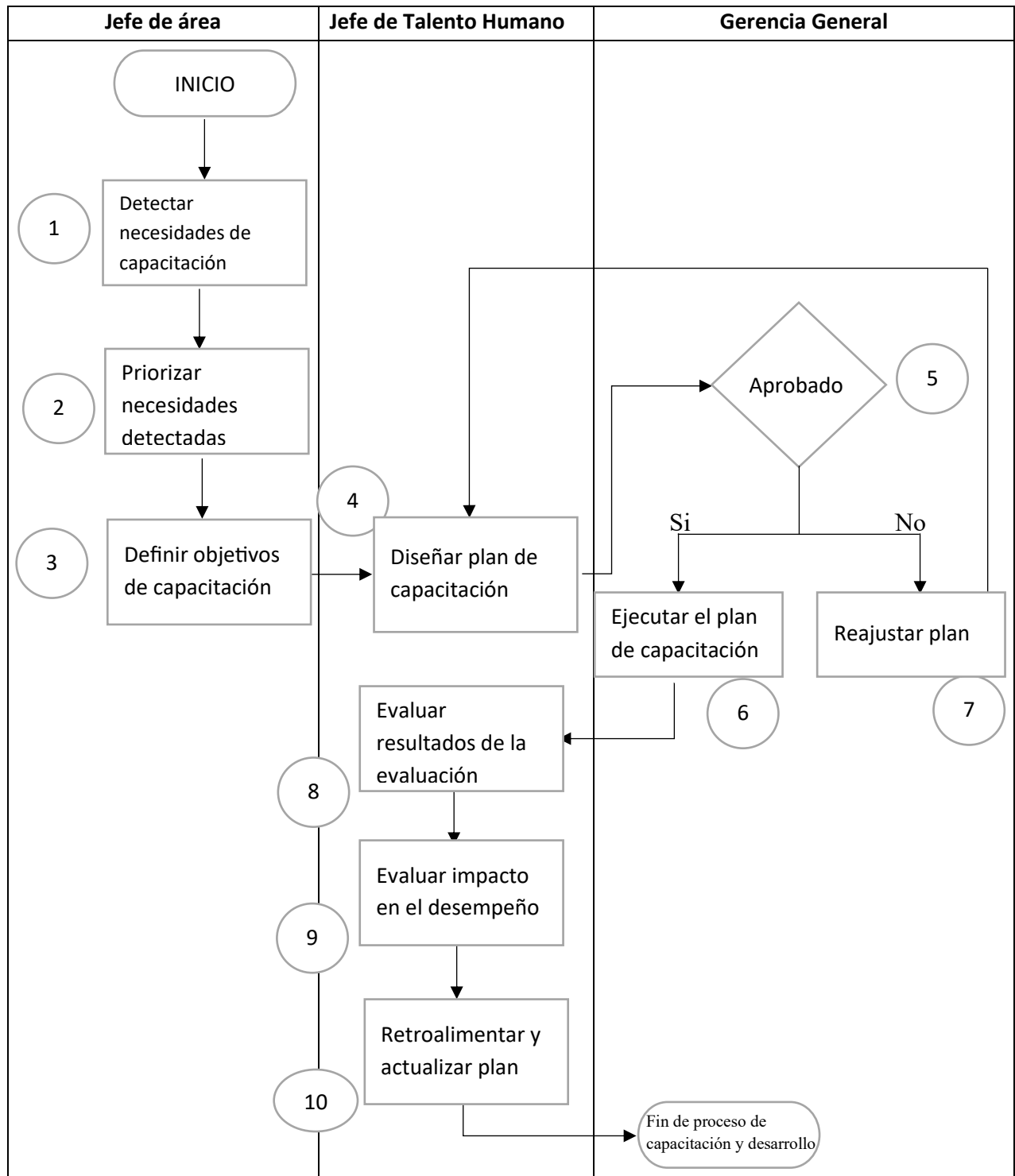
6.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 59 Documentos intervinientes en el procedimiento.

Documento		Distribución	Unidad organizativa
A	Evaluación de desempeño.	Original	Gestión de Talento Humano
B	Resultado de Evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores.	Original	Gestión de Talento Humano
		Copia	Jefe de área
C	Solicitud de DNC.	Original	Gestión de Talento Humano

7. Capacitaciones y desarrollo de personal

Flujograma 7 Capacitaciones.



7.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 60 Descripción narrativa capacitación y desarrollo.

Actividad	Departamento de Talento Humano	Jefatura de área	Gerencia General	Colaborador
Detectar necesidades de capacitación.		R	I	C
Priorizar necesidades detectadas.	A	R	C	I
Definir objetivos de capacitación.	I	R	C	I
Diseñar plan de capacitación.	R	C	I	I
Aprobar plan de capacitación.	I	I	R	I
Ejecutar el plan de capacitación.	R	C	I	C
Evaluar impacto en el desempeño.	R	A	I	C
Retroalimentar y actualizar plan.	R	C	A	C

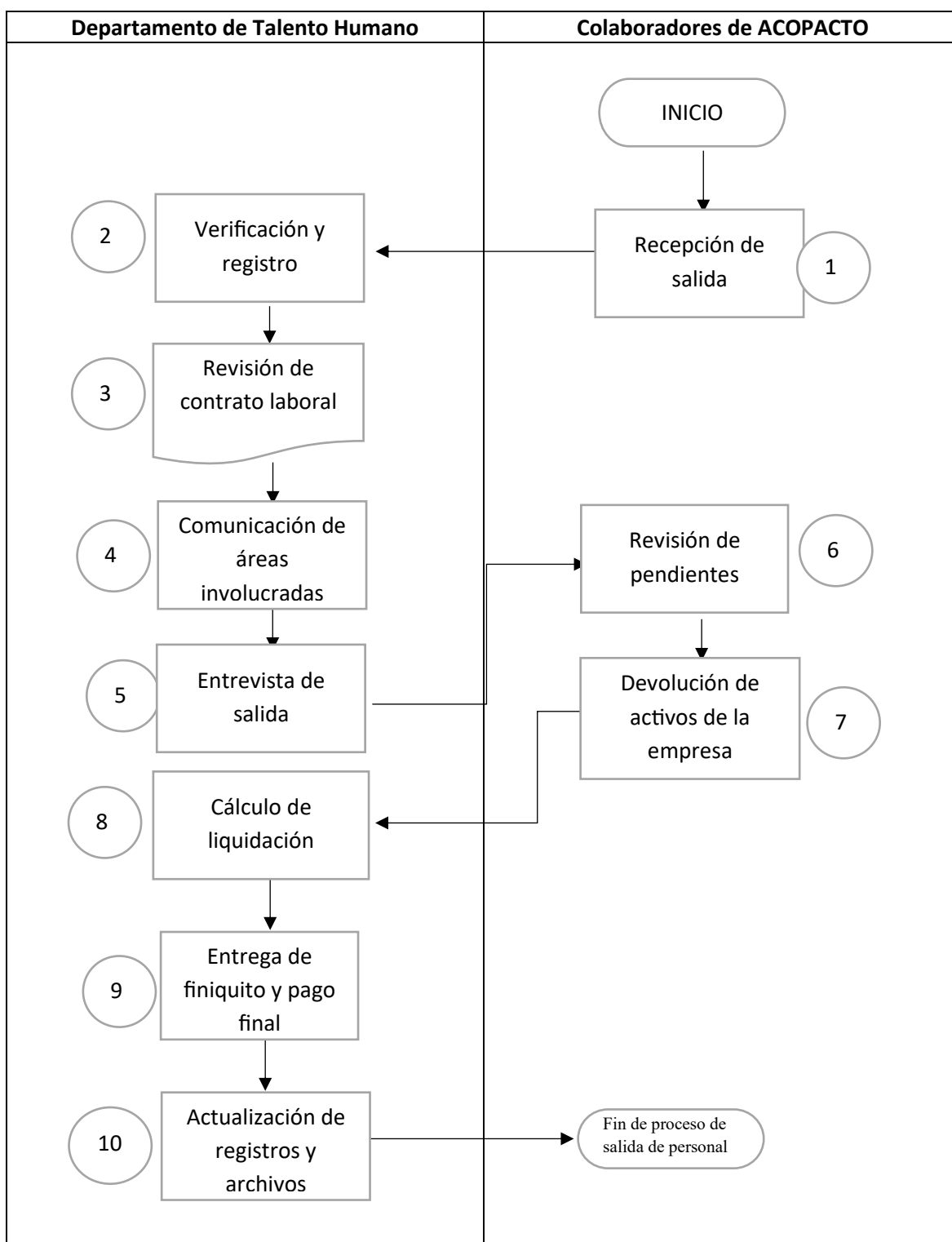
7.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 61 Documentos intervinientes en el proceso.

Documento		Distribución	Unidad organizativa
A	Evaluación de Desempeño.	Original	Gestión de Talento Humano
B	Resultado y análisis de evaluaciones de desempeño.	Original	Gestión de Talento Humano
		Copia	Jefe de área
C	Programación de Capacitaciones.	Original	Auxiliar de Talento Humano
		Copia	Gestión de Talento Humano
D	Evaluación de aprendizaje.	Original	Capacitador interno/ externo

8 Gestión de salida de personal

Flujograma 8 Gestión de salida del personal.



8.1 Descripción narrativa, matriz RACI

Tabla 62 Descripción narrativa, gestión de salida de personal

Actividad	Talento Humano	Colaboradores	Gerencia General
Recepción de notificación de salida.	I	R	I
Verificación y registro en sistema.	R	I	I
Revisión de contrato laboral.	R	I	C
Comunicación a áreas involucradas.	R	C	I
Entrevista de salida.	R	C	I
Revisión de pendientes (tareas/proyectos).	C	R	I
Devolución de activos de la empresa.	C	R	I
Cálculo de liquidación y prestaciones.	R	I	C
Entrega de finiquito y pago final.	R	I	C
Actualización de registros y archivo.	R	I	I

8.2 Documentos intervinientes en el procedimiento

Tabla 63 Documentos intervinientes en el proceso.

Documento	Distribución	Unidad organizativa
A Carta de renuncia.	Original	Talento Humano.
	Copia 1	Gerencia general.
B Notificación de despido.	Original	Colaborador.
	Copia 1	Talento Humano.
C Documentación de desempeño.	Original	Talento Humano.
D Registro de asistencia.	Original	Talento Humano.
E Registro de beneficios pendientes.	Original	Talento Humano.
	Copia 1	Gerencia General.
F Acuerdo o contrato de confidencialidad.	Original	Talento Humano.

G	Resumen de estado de entrega de herramientas de trabajo.	Original	Talento Humano.
H	Cheque de liquidación.	Original	Excolaborador.
		Copia 1	Talento Humano.
I	Entrevista de salida.	Original	Talento Humano.
		Copia 1	Jefe de área correspondiente.
		Copia 2	Gerencia General.

4.3 Presupuesto para la implementación de modelo de Gestión de Talento Humano

4.3.1 Inversión de Talento

Para el presupuesto se consideraron todos los salarios, mobiliario y equipo, papelería y útiles, las cuales se presenta mensual y anual. Para ello se obtienen los siguientes datos:

Tabla 64 Presupuesto de inversión para implementación de unidad de Talento Humano.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN AREA DE TALENTO HUMANO							
INVERSIÓN DE TALENTO HUMANO							
Descripción		Jefe de Talento Humano Salario \$1,200		Auxiliar de Talento Humano Salario \$600.00		Total mensual	Total anual
PRESTACIONES DE LEY	SALARIO	\$ 887.90	\$ 10,654.80	\$ 489.86	\$ 5,878.32	\$ 1,377.76	\$ 16,533.12
	ISSS PATRONAL	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 18.00	\$ 216.00	\$ 48.00	\$ 576.00
	AFP PATRONAL	\$ 87.00	\$ 1,044.00	\$ 43.50	\$ 522.00	\$ 130.50	\$ 1,566.00
	ISR	\$ 195.10	\$ 2,341.20	\$ 48.64	\$ 583.68	\$ 243.74	\$ 2,924.88
	VACACIONES	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 73.48	\$ 73.48		\$ 253.48
	AGUINALDO 100%	\$ 887.90	\$ 887.90	\$ 489.86	\$ 489.86		\$ 1,377.76
Total de Salario + prestaciones						\$ 1,800.00	\$ 23,231.24
PRESTACIONES DE PARTE DE LA EMPRESA	UNIFORME	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00		\$ 150.00
	VIAJE DE CONVIVIO ANUAL	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00		\$ 300.00
	AL CUMPLIR 5 AÑOS VACACIÓN OTORGAN 21 DÍAS DE DESCANSO Y EL 50% DE MONTO DE VACACIONES	\$ 221.98	\$ 221.98	\$ 122.47	\$ 122.47		\$ 344.44
	SEGURO DE VIDA	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00		\$ 1,000.00
	FIESTA NAVIDEÑA	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00		\$ 160.00
	GIFTCARD NAVIDEÑA	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00		\$ 100.00
Total de prestaciones por parte de la empresa							\$ 2,054.44
Inversión total anual						\$ 1,800.00	\$ 25,285.68

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de ACOPACTO

Análisis: Los salarios del personal a contratar para el departamento de Recursos humano son: Jefe de Talento Humano \$1, 200.00; Auxiliar de Talento Humano \$600.00, cada uno tiene las mismas prestaciones de ley, como otros beneficios por ser parte de ACOPACTO, el contar con la Gestión de Talento Humano traerá beneficios, donde todo los procesos que este conlleva serán de forma eficiente y ordenada, y con dicha área se crearan estrategias que aporten a atraer y retener el personal, esto evitara menos gastos en tiempo y dinero. En total al año se estará realizado un pago total en ambos colaboradores de \$25,285.68. Esta estructura garantiza el cumplimiento normativo y promueve condiciones laborales dignas y atractivas, con un enfoque en retención y motivación del personal.

4.3.2 Inversión de mobiliario

Tabla 65 Inversión de mobiliario.

INVERSIÓN DE MOVILIARIO (INICIAL)				
		UNIDAD/PAQUETE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
EQUIPO ELECTRICO	COMPUTADORA DE ESCRITORIO	2	\$ 295.00	\$ 590.00
	IMPRESORA CON FUNCIÓN DE FOTOCOPIADORA	1	\$ 225.00	\$ 225.00
	TÉLEFONO FIJO	1	\$ 35.00	\$ 35.00
PAPELERÍA Y OTROS	ENGRAPADORA METALICA	2	\$ 5.57	\$ 11.14
	SACAGRAPAS	2	\$ 1.95	\$ 3.90
	SACABODADO 3 AGUJEROS	1	\$ 7.70	\$ 7.70
	LAPICES	1	\$ 2.30	\$ 2.30
	LAPICEROS	1	\$ 2.60	\$ 2.60
	FARDO DE HOJAS DE PAPEL BOND	1	\$ 7.65	\$ 7.65
	CARPETAS DE ARGOLLA	10	\$ 5.40	\$ 54.00
	CARPETAS DE ARCHIVO	10	\$ 7.90	\$ 79.00
	FOLDER DE PAPEL	1	\$ 8.35	\$ 8.35
MUEBLERÍA	ARCHIVERO DE METAL	1	\$ 145.00	\$ 145.00
	ESCRITORIO	2	\$ 150.00	\$ 300.00
	SILLA DE OFICINA	2	\$ 75.00	\$ 150.00
TOTAL DE INVERSIÓN DE MOVILIARIO				\$ 1,621.64

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se estimo un presupuesto para el equipo y papelería que el departamento de Talento Humano necesitara para lograr los objetivos planteados. Con esta herramienta se estableció que \$1,621.64 el cual está dividido en tres ramas, el equipo electrónico que ayudará con toda la parte tecnológica, la papelería que se usa para la parte estratégica y manual, y la mueblería que será los equipos en los que trabajará cada colaborador de Talento Humano. Cada una de las partes que conforma este presupuesto es fundamental para lograr las funciones establecidas y realizar sus funciones de manera eficiente para el departamento de Talento Humano. Tomando en cuenta que esta inversión de mobiliario y equipo solo se realizará una vez, mientras que en papelería y útiles al año se estará invirtiendo \$176.64.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Con base al estudio expuesto en este trabajo de graduación se determinan las siguientes conclusiones:

El diseño de la propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano para ACOPACTO permitió estructurar un enfoque integral que responde a las necesidades institucional y se alinea con los objetivos estratégicos de ACOPACTO. El modelo planteado incorpora los subsistemas básicos de la gestión de talento humano estructurada de manera coherente para potenciar la eficiencia de los procesos y maximizar la productividad.

El diagnóstico de la Gestión de Talento Humano permitió recopilar y analizar información clave sobre los procesos, prácticas y recursos actuales en ACOPACTO. A partir de la evaluación realizada, se identificó el nivel de desarrollo de las funciones de Talento Humano. Los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecimiento institucional, con el fin de garantizar una gestión más eficiente y alineada con los objetivos institucionales. En este sentido, el diagnóstico constituye una base sólida para proponer acciones de mejora.

La propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano orientado al fortalecimiento institucional surge como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado. Este modelo plantea una estructura integral que abarca los procesos clave de atracción, desarrollo, retención y salida del personal, bajo un enfoque estratégico alineado con la misión y visión de ACOPACTO. Asimismo, el modelo propuesto sienta las bases para mejorar los procesos internos, optimizar el desempeño del personal y promover una cultura organizacional sólida.

La propuesta de creación de una Unidad de Gestión de Talento Humano representa una estrategia clave para optimizar la administración del capital humano. Con la conformación de esta unidad, se busca ejecutar la gestión, garantizando la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo, evaluación y seguimiento del desempeño y gestión de salida. De esta manera, la unidad propuesta no solo

fortalecerá la estructura organizativa, sino que también contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y al crecimiento institucional sostenible.

La elaboración del presupuesto de gastos para la implementación de la Gestión de Talento Humano constituye un elemento fundamental para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del personal propuesto. Dicho presupuesto permite identificar, planificar y asignar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para el desarrollo de procesos clave como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y desarrollo organizacional. Además, proporciona a la institución una herramienta de control y toma de decisiones que contribuye a optimizar la inversión en el capital humano.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar de manera gradual el Modelo de Gestión de Talento Humano, acompañando el proceso con capacitaciones al personal clave para asegurar su correcta comprensión y aplicación, así como establecer indicadores de seguimiento que permitan medir su impacto en la productividad institucional.

Es fundamental aprovechar los resultados del diagnóstico para implementar acciones de fortalecimiento que impulsen una gestión de talento humano más efectiva y estratégica. De este modo, ACOPACTO podrá optimizar sus procesos internos, mejorar el desarrollo del personal y asegurar una alineación continua con sus objetivos institucionales, lo cual es clave para el crecimiento sostenible de la organización.

Se recomienda dar continuidad a la propuesta de fortalecimiento presentada, ya que está basada en un diagnóstico que evidencia la necesidad de optimizar la gestión del talento humano en ACOPACTO. La implementación de este plan contribuirá a mejorar la eficiencia institucional, potenciar las competencias del personal y alinear las prácticas de talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

Para mejorar la administración del capital humano, se propone la creación de una Unidad especializada que centralice y gestione integralmente los procesos de talento humano. Esta unidad permitirá una coordinación más eficiente en reclutamiento, formación, evaluación y

desvinculación, lo que fortalecerá la capacidad organizacional y favorecerá el cumplimiento de las metas estratégicas de ACOPACTO.

Se recomienda aprobar y asignar el presupuesto planteado para la gestión del talento humano, acompañándolo de un sistema de monitoreo y evaluación financiera que permita ajustar la asignación de recursos según las necesidades y resultados obtenidos.

Bibliografía

- Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de Talento humano. En I. Chiavenato, El Capital Humano de las organizaciones 8va edición (págs. 58-75). México: McGraw-Hill.
- Idalberto Chiavenato. (2007). administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, El capital humano de las organizaciones 8a Edición (págs. 276-280). México: McGraw-Hill .
- Michael Ritter. (2008). Cultura Organizacional. En M. Ritter, Gestión y comunicación 1ra edición (págs. 6-8). Buenos Aires, Argentina: La crujía ediciones.
- Guía para implementar un sistema de administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones – Artículos Publicaciones. (s/f). DOS Consultores. Recuperado el 25 de marzo de 2024, de <https://dosconsultores.com/articulos-guia-para-implementar-un-sistema-de-administracion-de-la-compensacion/>
- ¿Qué es una estrategia de retención del talento? (s/f). Deel.com. Recuperado el 25 de marzo de 2024, de <https://www.deel.com/es/glosario/estrategia-retencion/>
- Retención del talento en las empresas, el gran reto. (2022, marzo 8). APD España; APD. <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Blplegal.com. Recuperado el 23 de marzo de 2024, de <https://www.blplegal.com/blp-web-2021/wp-content/uploads/2022/02/Guia-de-Obligaciones-laborales-El-Salvador-2022.pdf>
- Universidadipei.com. Recuperado el 25 de marzo de 2024, de http://psicologia.universidadipei.com/wp-content/uploads/2021/10/S1_TECNICA-DE-ADMIN-1.pdf
- Uson.mx. Recuperado el 25 de marzo de 2024, de <http://www.tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19648/Capitulo3.pdf>
- Aleixandre, E. (15 de mayo de 2020). *endalia*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/#:~:text=La%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial,-El%20origen%20de&text=La%20medida%20m%C3%A1s%20relevante%20fue,riqueza%E2%80%9D%2C%20publicado%20en%201894.>
- Autónoma, U. N. (2020). *UNAM*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/5.pdf>

- CHIAVENATO, I. (2008). Obtenido de GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- COOPERATIVO, I. S. (09 de 11 de 2021). *GOBIERNO DE EL SALVADOR*. Obtenido de
<https://www.insafocoop.gob.sv/?p=2097>
- COOPERATIVO, I. S. (s.f.). *INSAFOCOOP*. Obtenido de <https://www.insafocoop.gob.sv/>
- Crédito, F. d. (s.f.). *FEDECACES*. Obtenido de <https://www.fedecaces.com/site/identidad-cooperativa/#:~:text=Fue%20en%201914%2C%20que%20se,de%20defensa%20contra%20el%20agiotismo.>
- Endesa, F. (s.f.). *Fundaciòn Endesa*. Obtenido de Fundaciòn Endesa:
<https://www.fundacionendesa.org/es/educacion/endesa-educa/recursos/historia-de-la-electricidad>
- OCTUBRE, A. C. (s.f.). Obtenido de <https://acopacto.coop/>
- Ortega, Y. M. (2017). *UNIVERSIDAD ECOTEC*. Obtenido de
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Rodríguez, A. E. (2019). CRONOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. *REVISTA CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES*, 12.
- Sociedad, U. y. (2019). Gestión de administración de los Talento humano. scielo.
- Aparici, I. (2024, 20 febrero). Implementa tu modelo de gestión del talento humano con éxito. Sesame HR. <https://www.sesamehr.es/blog/modelo-gestion-talento-humano/>
- Martha Alles. (2006). Selección por competencias. En M. Alles, Selección por competencias.

ANEXOS

Anexo 01: Entrevista de salida

		Sistema de Gestión	
		ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 13 DE OCTUBRE	
Cuestionario de Salida			
Datos generales			
Nombre:			
Fecha de ingreso:		Fecha de retiro:	
Departamento:		Puesto:	
Instrucciones: Marcar la casilla correspondiente según su opinión			
E = Excelente MB =Muy Bueno R=Regular M=Malo			
¿Cómo calificarías tu tiempo en la empresa? Agregar comentarios, si cree conveniente			
	E	MB	R M
1. Ambiente laboral			
2. Relación con su Jefe/Supervisor			
3. Relación con sus compañeros de trabajo			
4. Recibía beneficios y prestaciones			
5. Condición laboral en su área			
6. Recibía capacitaciones de conocimiento			
7. Oportunidades de desarrollo			
8. Trabajo en equipo			
9. Experiencia en la empresa			
10. Recomendarías la empresa			
Preguntas por parte del entrevistador			
1. ¿Por qué decides renunciar?			
2. ¿Qué sugerencias nos puedes brindar, para mejorar como empresa?			
3. ¿Qué es lo que mas te gusto y NO te gusto de trabajar en la empresa?			
4. ¿Cuál fue tu experiencia en la empresa?			
5. Recibistes suficiente apoyo de parte de los Jefes/supervisores/compañeros			

Comentarios _____

Firma del colaborador

Firma de RRHH

Anexo 02: Encuesta de satisfacción laboral



SISTEMA DE GESTIÓN
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TRECE DE OCTUBRE
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

FECHA: _____ **ÁREA/DEPARTAMENTO:** _____

FECHA DE INGRESO: _____ **CARGO:** _____

NOMBRE DE COLABORADOR: _____

Instrucciones:

Evalúa y marca con una "X" los siguientes puntos según tu opinión.

Siendo 1 "Totalmente desacuerdo", 2 "Moderadamente", 3 "Totalmente de acuerdo"

Descripción	1	2	3
Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que se espera de mí.			
La formación que he recibido me ha preparado adecuadamente para este puesto.			
Mi ambiente de trabajo es cómodo, y puedo realizar mi trabajo sin dificultad.			
El equipamiento del que dispongo funciona bien y no añade estrés a mi trabajo.			
Mi supervisor siempre está disponible para responder dudas que me puedan surgir.			
La empresa me hacen sentir parte del equipo.			
El trabajo duro y la predisposición se recompensan adecuadamente.			
El salario y los beneficios que ofrece esta empresa son razonables.			
Siento que se escuchan mis propuestas sobre la empresa.			
Creo que existen buenas oportunidades de ascenso dentro de esta empresa.			
Recomendaría a familiares y amigos que busquen trabajo aquí.			
Tengo pensado seguir trabajando aquí dentro de cinco años.			

¿Qué podría hacer la empresa para que fuera más agradable trabajar en ella?

¿Qué cambios harías para que el trabajo fuera más eficiente?

Comentario adicional que desea agregar:

Firma del Colaborador

Firma de GTH

Anexo 03: Ejemplo de planilla

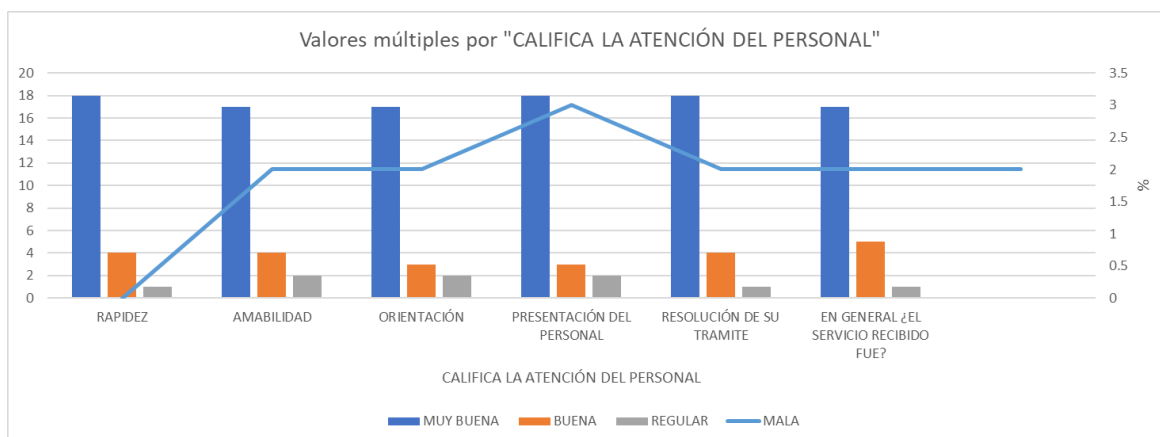
		DATOS GENERALES DEL PUESTO	
NOMBRE DE LA EMPRESA			
CARGO VACANTE/ DESCRIPCION			
ÁREA DEL CARGO VACANTE			
PUESTO NUEVO O REEMPLAZO			
PERFIL DEL PUESTO			
NOMBRE			
EDAD			
GÉNERO			
OBJETIVO DEL PUESTO			
FUNCIONES			
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN		ESPECIALIDAD	
		IDIOMAS	
EXPERIENCIA			
CONOCIMIENTOS			
COMPETENCIAS			
SUELDO			
PRESTACIONES			
NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
REPORTARA			
REQUISITOS FUNDAMENTALES			
REQUISITOS DESEABLES			
ASPECTOS DEL ENTORNO LABORA			

Anexo 04: Gráfica de Atención al Cliente

Tabla 65 Atención al cliente de ACOPACTO, elaboración propia según datos recopilados

CALIFICA LA ATENCIÓN DEL PERSONAL	MUY BUENA	%	BUENA	%	REGULAR	%	MALA	%
RAPIDEZ	18	17.14%	4	17.39%	1	11.11%	2	15.38%
AMABILIDAD	17	16.19%	4	17.39%	2	22.22%	2	15.38%
ORIENTACIÓN	17	16.19%	3	13.04%	2	22.22%	3	23.08%
PRESENTACIÓN DEL PERSONAL	18	17.14%	3	13.04%	2	22.22%	2	15.38%
RESOLUCIÓN DE SU TRAMITE	18	17.14%	4	17.39%	1	11.11%	2	15.38%
EN GENERAL ¿EL SERVICIO RECIBIDO FUE?	17	16.19%	5	21.74%	1	11.11%	2	15.38%
	105	100.00%	23	100.00%	9	100.00%	13	100.00%

Gráfico 23 Calificación de Atención al Cliente



4.1 Comentarios más frecuentes

Tabla 66 Comentarios recibidos según la atención.

COMENTARIOS	
1	Me agrado mucho como fui atendida
2	Todo muy bien
3	Eficiente servicio en la caja
4	Sigan así
5	Estoy muy contenta con el servicio recibido
6	La agencia muy limpia
7	Rapidez en atención al asociado
8	La señorita de atención al asociado es muy seria
9	La cajera mal atención
10	Satisfecho con el trato
11	Deben de dar café y dulces
12	Muy buena
13	Me encanta la atención
14	Cajera pésima
15	Agradezco la rapidez
16	Sugiero apertura otras sucursales

17	Que sea más amable
18	Buena atención en la caja y atención al asociado
19	Excelente servicio
20	Buen servicio y amabilidad de todo el personal
21	Sugiero que ofrezcan te o café al asociado
22	La pantalla de los números ponerla al centro
23	Debe de ser más versátil el proceso de pago en el sistema
24	Hacer más amplia la asamblea
25	Cambiar los promocionales por aportaciones

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de sugerencias de quejas y felicitaciones 2023

4.2 Formato de Registro de Quejas y Felicitaciones

Ilustración 10 10Formato de Registro de Quejas y Felicitaciones, opinión buena

 ACOPACTO DE R.L. Cooperativa Financiera Favorita		<u>Por un servicio mejor para Ti</u>			
CALIFICA LA ATENCIÓN DEL PERSONAL		MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
Rapidez		✓			
Amabilidad		✓			
Orientación		✓			
Presentación del personal		✓			
Resolución de su tramite		✓			
En general ¿el servicio recibido fue?		✓			
Déjanos tu comentario, es importante para nosotros.					
Me agradó mucho en como fui atendida. y la personal q' es todo lo más bien la exclusividad en el trato					
Puedes ubicar el área de atención para poder mejorar.					
Tel.: 6029 - 7580					

Ilustración 1111 Formato de Registro de Quejas y Felicitaciones, opinión mala.



ACOPACTO DE R.L.
Cooperativa Financiera
Favorita

**DEJA TUS SUJERENCIAS
QUEJAS Y FELICITACIONES**

POR UN SERVICIO MEJOR PARA TI !!!

Califica la atencion del personal:	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Rapidez en la atención			X	
Amabilidad			X	
Orientación			X	
Presentación del personal		X		
Resolución de su tramite				
En general el servicio que has recibido fue?			X	
Queremos conocer tu sugerencia, queja o felicitación. <i>Necesita mejorar la atención</i>				
Puedes ubicar el area de atencion para poder mejorar.				

Glosario

Cooperativa: Es una organización sin fines de lucro que se dedica a ofrecer servicios financieros a sus miembros. Estas cooperativas, también conocidas como cooperativas de ahorro y crédito, tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades económicas de sus socios a través de la Intermediación Financiera.

Gestión del Talento Humano: Proceso de atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados dentro de una organización. Incluye todas las prácticas de Talento humano que permiten el desarrollo de las capacidades y competencias del personal.

Manual de Organización: Documento que describe la estructura organizacional de una empresa, especificando las funciones, responsabilidades y relaciones entre los distintos puestos o departamentos.

Descripción de Puestos: Documento que detalla las funciones, responsabilidades, competencias, habilidades, requisitos y relaciones jerárquicas de un puesto de trabajo. También puede incluir los objetivos y resultados esperados.

Manual de Procedimientos: Documento que explica de manera sistemática los pasos a seguir para llevar a cabo una tarea o proceso dentro de la organización. Su objetivo es estandarizar el trabajo y mejorar la eficiencia operativa.

Reclutamiento y Selección: Proceso de atracción, evaluación y contratación de candidatos idóneos para cubrir vacantes dentro de la organización. Implica la búsqueda de talentos y la selección del perfil adecuado.

Capacitación y Desarrollo: Estrategias y actividades que buscan mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Incluye programas de formación continua, talleres, cursos y oportunidades de desarrollo profesional.

Evaluación del Desempeño: Proceso mediante el cual se mide y se analiza el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo, generalmente comparando los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.

Clima Organizacional: Percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo dentro de la organización, incluyendo aspectos como la satisfacción laboral, la motivación y las relaciones interpersonales.

Compensación y Beneficios: Conjunto de remuneraciones directas e indirectas que la organización ofrece a sus empleados, incluyendo sueldos, bonos, incentivos, seguros, entre otros.

Relaciones Laborales: Área que se encarga de gestionar las interacciones entre la organización y sus empleados, incluyendo negociaciones sindicales, cumplimiento de normativas laborales y resolución de conflictos.

Gestión del Desempeño: Proceso de supervisión y retroalimentación continua que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia del personal en el cumplimiento de sus objetivos.

Auditoría de Talentos Humanos: Evaluación sistemática y exhaustiva de las políticas, procedimientos y prácticas de Talento humano para asegurar su alineación con los objetivos de la organización y el cumplimiento de normativas legales.

Indicadores de Gestión de Talento: Métricas utilizadas para evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos de gestión de talento humano, tales como la rotación de personal, la satisfacción laboral, y el tiempo promedio de contratación.

Planificación de Recursos Humanos: Proceso de prever las necesidades futuras de personal de una organización, tanto en cantidad como en calidad, alineándolas con los objetivos estratégicos.

Desarrollo Organizacional: Estrategias y procesos dirigidos a mejorar la efectividad y salud de la organización a través del desarrollo de sus empleados y la mejora de sus estructuras y procesos.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que un empleado debe poseer para desempeñar eficazmente su puesto de trabajo.

Análisis de Puestos: Proceso para estudiar y determinar las tareas, responsabilidades y el contexto de un puesto de trabajo, con el objetivo de diseñar descripciones de puesto precisas y útiles.