



**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO "LA FLORIDA".  
CHANCHAMAYO – JUNÍN. 2016.**

**TESIS**

**Para optar el Grado de:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**Alumno: Frank Jesús Fuentes Valencia**

**Alumno: Carlos Moisés Grados Urbina**

**Alumno: Luis Omar Gonzales Anampa**

**Asesor: Ms. Juan Carreño Martínez**

**LIMA, 2017**

## INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCION .....	8
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.2 Justificación DEL PROBLEMA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	11
CAPITULO II: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA .....	12
2.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	12
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN .....	13
2.2.1 MISIÓN.....	13
2.2.2 VISIÓN .....	13
2.2.3 VALORES.....	14
2.2.4 ORGANIZACIÓN.....	15
2.2.5 GIRO DEL NEGOCIO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	16
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL .....	17
3.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS .....	17
3.1.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS NACIONALES .....	17
3.1.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS INTERNACIONALES .....	19
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	21
3.2.1 EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA. ....	21
TABLA 1: TASAS DE CRECIMIENTO DEL PBI. PERÚ. 2014 – 2016.....	22
TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PBI. 2014 - 2016.....	22
3.2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERO PERUANO.....	25
3.2.3. ANÁLISIS DEL SUB SECTOR: MICROCRÉDITO .....	26
3.2.4. CARACTERÍSTICAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y DEMOGRÁFICAS DE LA ZONA. 34	
CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL .....	37
4.1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	38
4.1.1 SUJETO DE ESTUDIO.....	38
4.1.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	39
4.1.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS .....	39

4.2	PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES .....	42
4.3	IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA MEJORA .....	53
4.3.1	FODA .....	54
CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS .....		58
5.1	PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA .....	58
5.2	PRIORIDADES EN LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN .....	61
5.3	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, OBJETIVOS Y METAS – CRONOGRAMA.....	63
	.....	63
5.4	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACCIONES .....	64
5.5	RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS PROPUESTAS E IMPLEMENTACIÓN.....	65
5.5.1	RECURSOS HUMANOS.....	65
5.5.2	RECURSOS Administrativos, LOGÍSTICOS O FÍSICOS - EQUIPOS Y OTROS ..	65
5.5.3	RECURSOS FINANCIEROS – PRESUPUESTO.....	67
5.5.4	SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LAS ACCIONES.....	68
5.5.4.1	GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	69
5.5.4.2	GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	70
5.5.4.3	GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL .....	73
5.5.4.4	GESTIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....	75
5.5.4.5	GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL .....	79
5.5.4.6	EVALUACIÓN PARA LA DEFINICIÓN DE UNA POLÍTICA DE COMPENSACIONES	82
5.6	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....	83
5.6.1	RESTRICCIONES PRESUPUESTARIAS .....	83
5.6.2	DIFICULTAD EN LA IMPLEMENTACIÓN Y LOS PLAZOS.....	84
	RECOMENDACIONES .....	86
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TASAS DE CRECIMIENTO DEL PBI. PERÚ. 2014 – 2016 .....	22
TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PBI. 2014 - 2016 .....	22
TABLA 3: EVOLUCIÓN DE LOS SECTORES PERUANOS DEL PBI. 2014 - 2016.....	25
TABLA 4: PRINCIPALES INDICADORES DE LAS COOPAC SECTOR COOPERATIVO .....	29
TABLA 5: ACTIVOS DE LAS COOPAC.....	30
TABLA 6: CRECIMIENTO DE CARTERA DE CRÉDITOS DE LAS COOPAC .....	30
TABLA 7: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LOS DEPÓSITOS .....	31
TABLA 8: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE CAPITAL SOCIAL.....	32
TABLA 9: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE RESERVAS .....	33
TABLA 10: ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	36
TABLA 11: CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE PUESTO Y NÚMERO DE COLABORADORES .....	39
TABLA 12 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
TABLA 13 LA ENCUESTA .....	41
TABLA 14: FAMILIA DE PUESTOS DE TRABAJO .....	43
TABLA 15 SISTEMATIZACIÓN LITERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	51
TABLA 17: FODA .....	55
TABLA 18: MATRIZ DE FODA.....	56
TABLA 19: RELACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA CON EL IMPACTO ESPERADO EN LA GERENCIA .....	62
TABLA 20: CRONOGRAMA PARA APLICAR LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	63
TABLA 21: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ACCIONES DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	64
TABLA 22 REMUNERACIONES .....	66
TABLA 23 PRESUPUESTO PROYECTADO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	67
TABLA 24 DETALLE DE LA REMUNERACIÓN PARA EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS .....	67
TABLA 25 DETALLE DE LA COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO .....	68
TABLA 26 PROGRAMA DE BENEFICIOS .....	68

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ACTIVOS TOTALES DEL SECTOR DE MICROCRÉDITOS. PERÚ. 2015.....	27
GRÁFICO 2: CRÉDITOS TOTALES EN EL SECTOR DE MICROCRÉDITOS. PERÚ. 2025 .....	28
GRÁFICO 3: CRÉDITOS POR CALIFICACIÓN CREDITICIA DIC. 2015 .....	31
GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS POR TIPO DIC. 2015.....	32
GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DIC. 2015.....	33
GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN DE SOCIOS DIC. 2015.....	34
GRÁFICO 7: COMPOSICIÓN DE LA MASA LABORAL POR GÉNERO .....	42
GRÁFICO 8: COMPOSICIÓN DE LA MASA LABORAL POR RANGO DE EDAD.....	43
GRÁFICO 9: PERCEPCIÓN SOBRE IMPORTANCIA DE ÁREA DE RR.HH EN LA COOPERATIVA.....	44
GRÁFICO 10: PERCEPCIÓN SOBRE APOYO EN TEMAS DE RR.HH EN LA COOPERATIVA..	45
GRÁFICO 11: PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS MEJOR ENTRENADAS.....	46
GRÁFICO 12: PERCEPCIÓN SOBRE FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES PERSONAL CON EL DESARROLLO DE PROGRAMAS POR PARTE DE LA COOPERATIVA.....	47
GRÁFICO 13: PERCEPCIÓN SOBRE IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ..	48
GRÁFICO 14: PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE LAS REMUNERACIONES CON LAS RESPONSABILIDADES.....	49
GRÁFICO 15: PERCEPCIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS MANDOS MEDIOS .....	50
GRÁFICO 16: PERCEPCIÓN SOBRE SI CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA COOPERATIVA.....	51

## INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	70
ILUSTRACIÓN 2: SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	72
ILUSTRACIÓN 3: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL .....	75
ILUSTRACIÓN 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....	78
ILUSTRACIÓN 5: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL .....	81

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 CUADRO DE ENCUESTA A LOS COLABORADORES .....	88
ANEXO 2 HOJA DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	89

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo evaluar la implementación del área de Recursos Humanos, a fin de formalizar el rol, las funciones, las políticas y el proceso estratégico que se requiere para alinear las necesidades de los colaboradores con las necesidades de la organización. Con este análisis se podrán identificar las causas de la rotación de los colaboradores y el deterioro de su eficiencia.

Para conocer la situación actual de la cooperativa, a través de la percepción de los colaboradores, se realizó una encuesta a los 40 integrantes de la cooperativa. Esta herramienta de medición constó de 8 preguntas cerradas y permitió recolectar información relevante sobre como el personal percibió todos los temas y procesos relacionados a recursos humanos. Con este diagnóstico se logró realizar propuestas y se desarrolló un plan de acción, para su aplicación a través de la aprobación de la gerencia.

**Palabras Claves:** Recursos humanos, diagnóstico, implementación, percepción, colaboradores, plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to evaluate the implementation of the Human Resources area, in order to formalize the role, functions, policies and the strategic process required to align the needs of the workers with the needs of the organization. This analysis will contribute to identify the causes of employee's turnover and the decline of their efficiency.

To understand the current situation of the cooperative, through the perception of the collaborators, a survey has been carried out to the 40 members of the cooperative. This measurement tool consists of 8 closed questions, and will allow gathering relevant information on how the staff perceives all the topics and processes related to human resources. With this diagnosis, proposals can be made and an action plan could be developed, after the approval of upper management.

During the research, five chapters were developed. The first chapter is about the identification of the problem, then relevant information about the company was collected, identifying the reference framework, the diagnosis of the company and finally the different proposals of the improvement plan for the implementation of the Human Resources Department in CREDIFLORIDA.

Human Resources, Diagnosis, Implementation, Perception, Partners, Improvement Plans.

## INTRODUCCION

La cooperativa de ahorro y crédito la Florida - CREDIFLORIDA, es una entidad que desde hace 13 años viene promoviendo créditos en los departamentos de Junín y Pasco para actividades agropecuarias y conexas para la micro y pequeña empresa, lo que le ha permitido contribuir con el desarrollo socioeconómico de la comunidad de la zona y consolidarse en el sector financiero. Si bien su crecimiento ha sido significativo, la institución viene presentando una alta rotación de sus colaboradores, desempeños deficientes y un desaprovechamiento de los talentos. La gestión de personal y del talento humano está suscrita a la Gerencia de Administración y Finanzas, por lo que las acciones de dicho ámbito han sido justas y limitadas para las necesidades de los colaboradores. La falta de un área de Recursos Humanos en CREDIFLORIDA ha sido un factor que ha originado desde el no tener personal idóneo por la falta de perfiles de puestos, hasta la percepción de no atención e identificación por parte sus colaboradores en las acciones de gestión de personal y de recursos humanos.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación busca que CREDIFLORIDA tenga procesos de recursos humanos idóneos, para mejorar el desempeño, reducir los riesgos operativos y disminuir la alta rotación de los colaboradores de la institución, por lo que se plantea una propuesta de plan de acción para la creación del área de Recursos Humanos.

En el trabajo de investigación se desarrollaron cinco capítulos. El primer capítulo es sobre el planteamiento del problema, en donde se expone los aspectos puntuales que justifican la investigación, luego se recogió información relevante sobre la empresa, identificándose el marco referencial, el diagnóstico de la empresa y por último se desarrollaron las diferentes propuestas del plan de mejora para la implementación del área de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y crédito la Florida - CREDIFLORIDA.

La ruta de investigación se planteó teniendo presente dos aristas: el diagnóstico situacional y la implementación del plan de Recursos Humanos. Para hacer el correcto diagnóstico y análisis sobre la gestión actual de los temas de Recursos Humanos dentro de la Cooperativa se realizó una encuesta a los 40 colaboradores de la cooperativa que corresponden al 100% del personal de la institución. Esta herramienta de medición constó de 8 preguntas cerradas, y permitió recolectar información relevante sobre cómo el

personal percibe todos los temas y procesos relacionadas a Recursos Humanos. Con este diagnóstico se plantearon las propuestas para desarrollar un plan de acción, para su aplicación a través de la aprobación de la gerencia.

Dentro de la implementación del plan de Recursos Humanos, se vio oportuno trabajar el FODA para poder planificar estrategias y acciones que le permitan a la cooperativa identificar los temas de mayor prioridad a nivel general y en forma específica en la gestión del talento humano, la mejora continua de los procesos administrativos para consolidar las acciones y los objetivos institucionales de la cooperativa con miras a su competitividad en el rubro.

Las líneas de acción para la implementación del área de Recursos Humanos, a corto y mediano y largo plazo en la CREDIFLORIDA, describen la estructura del área, presupuestos destinados, descripción de puestos y perfiles, plan de selección y selección, plan de capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y programa de beneficios e incentivos.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Presentación del problema

El sistema financiero peruano es regulado por la SBS, supervisado por la SMV y por el BCR en sus respectivas competencias. Está conformado actualmente por 56 instituciones financieras: 17 Bancos, 11 Empresas Financieras, 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (“CMAC”), 6 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (“CRAC”) y 10 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (“EDPYMES”).

Existen otras entidades financieras reguladas con objeto de negocios específicos, entre las que se encuentran 2 empresas de Arrendamiento Financiero, 1 empresa de Factoring y 2 Empresas Administradoras Hipotecarias, así como un número importante de entidades de crédito reguladas, pero no supervisadas directamente por la SBS, como son diferentes ONG y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Según la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú – FENACREP, las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) registran 1 millón 602,802 socios en todo el Perú y que en total son 165 las que se encuentran activas.

Las cooperativas lideran el sector socio financiero del Perú, y dan oportunidad a personas con acceso limitado al crédito. A diciembre del 2015 las cooperativas registran 1 millón 602,802 socios, beneficiando a 6 millones 400,000 personas.

La Cooperativa de Ahorro y crédito la Florida - CREDIFORIDA, tiene una antigüedad de 13 años en el sistema financiero, la misma que desarrolla sus actividades en el departamento de Junín y Pasco, logrando grandes satisfacciones, la más importante es ser considerada como la promotora de créditos para las actividades agropecuarias y actividades conexas en los departamentos citados anteriormente, que están inmersos dentro del tipo de los Micro empresa y Pequeña empresa; con los productos financieros, servicios y beneficios que ofrece a sus socios, contribuye al desarrollo Socio-económico de toda la comunidad, en los cuales el crecimiento de la institución ha sido constante, a pesar de las virtudes no aprovechadas por los colaboradores que rotaron por la institución.

La falta de un área de recursos humanos ha sido un factor que ha originado en CREDIFLORIDA en no contar con personal idóneo en diferentes áreas funcionales, generando riesgos operativos, desempeños deficientes y una alta rotación por parte de los colaboradores de la institución.

## **1.2 Justificación del Problema**

El presente trabajo permitirá a CREDIFLORIDA tener procesos de recursos humanos idóneos, para mejorar el desempeño, reducir los riesgos operativos y disminuir la alta rotación de los colaboradores de la institución.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un plan de creación del área de recursos humanos en CREDIFLORIDA para la mejora del desempeño y disminución de la alta rotación de los colaboradores.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las características principales que caracteriza al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito la Florida.
- Realizar un diagnóstico, a fin de determinar las causas de bajo desempeño y la alta rotación de los colaboradores en CREDIFLORIDA.
- Proponer un plan para la creación formal del área de recursos humanos en CREDIFLORIDA para la mejora del desempeño, y fidelidad de los colaboradores.

## CAPITULO II: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

### 2.1 Reseña Histórica

La Cooperativa Agraria Cafetalera “La Florida” ubicada en la Merced, provincia de Chanchamayo, región de Junín, se constituyó el 30 de octubre de 1966 con 50 socios fundadores muchos de ellos colonos inmigrantes de la región andina y nativos de la selva peruana como una alternativa de comercialización del producto cafetalero. Hoy en la actualidad, brinda servicios de provisión de insumos, asistencia técnica, capacitación, comercialización y programas de diversificación de cultivos alternativos y/o complementarios al café a más de 1,500 socios

Por el año 1998, la Cooperativa Agraria Cafetalera “La Florida” organizó un departamento de créditos a fin de satisfacer una necesidad imprescindible en los socios. “El crédito” que les permita a los socios mejorar sus tierras de café y solventar los gastos de mano de obra, preparación de las tierras, cosecha, fertilizantes, y otros productos derivados para la siembra y cuidado de los cafetales. Este departamento de créditos empezó a funcionar en el mes de setiembre a marzo del 2003; siendo necesarios la ampliación y diversificación de los créditos, lo que motivó en los directivos, la constitución y organización de una segunda cooperativa con fines y principios de responsabilidad social.

Esta nueva Cooperativa conformada con 18 socios, es una cooperativa de ahorro y crédito “La Florida” siendo su nombre corto CREDIFLORIDA, constituida y registrada legalmente en los registros públicos de su jurisdicción siendo su aniversario el 16 de marzo

En la actualidad, CREDIFLORIDA tiene más de 3,720 socios, con más de 10 convenios con entidades financieras e instituciones nacionales e internacionales para financiamiento y desarrollo institucional, capacitaciones y demás servicios para los socios.

A la fecha CREDIFLORIDA tiene su local propio, ubicado en la avenida Perú N°680-690 en la ciudad de la Merced y tiene dos agencias; una en el distrito de

Pichanaki, aperturada el 16 de marzo del 2008 ubicada en avenida Marginal N° 541 y la Agencia de Pangoa aperturada el 15 de febrero del 2009 y ubicada en el la calle 3 de Noviembre Mz.11 Lt. K1, en la ciudad de San Martín de Pangoa de la provincia de Sátipo.

Los socios forman un fondo común destinado a otorgar créditos que alivien sus necesidades urgentes o de inversión en las diversas actividades agropecuarias de acuerdo a los tipos de créditos (Gran Empresa, Mediana Empresa, Pequeña Empresa, Micro Empresa y Consumo no Revolvente).

El servicio de crédito y ahorro está orientado a los sectores agropecuarios (café, cítricos, plátanos, piñas, cacao y Consumo, etc.) con tasas de interés preferenciales por sectores y/o rubros.

La COOPAC LA FLORIDA tiene una trayectoria de 13 años en la selva alta de la zona de Chanchamayo, provincias de Chanchamayo y Sátipo del departamento de Junín y la provincia de Oxapampa del departamento de Pasco. Una de las grandes satisfacciones lograda es ser considerada como la promotora de créditos para las actividades agropecuarias y actividades conexas, para las Micro y Pequeña empresa; brindando productos financieros, servicios y beneficios a sus socios, y contribuyendo al desarrollo Socio-económico de toda la comunidad.

## **2.2. Estructura Organización**

### **2.2.1 Misión**

Brindar servicios financieros diversificados a sus asociados para apoyar su desarrollo económico y social, que permita elevar la calidad de vida del socio y su familia, vinculados al desarrollo de su comunidad.

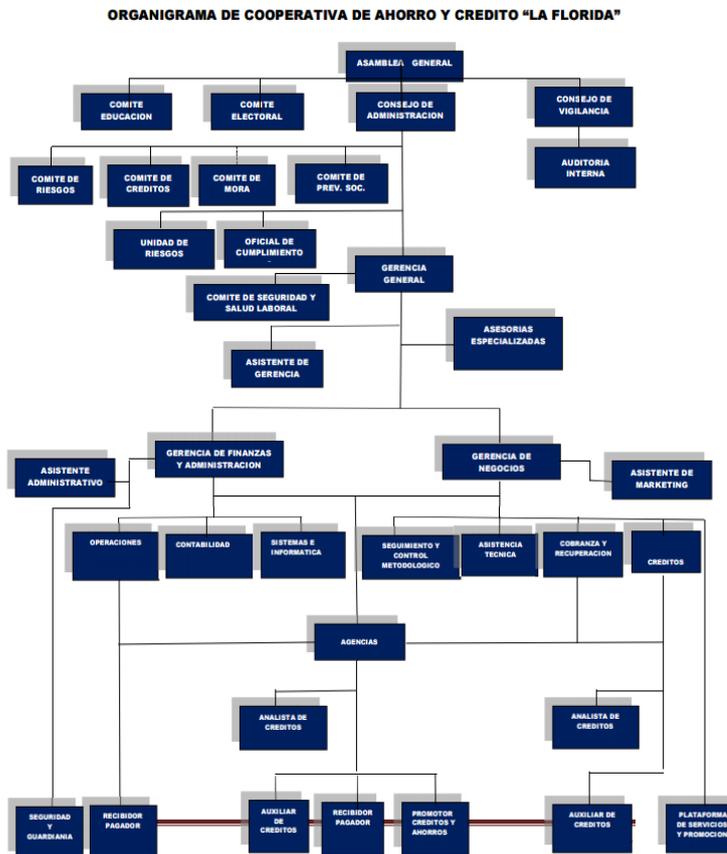
### **2.2.2 Visión**

CREDIFLORIDA, al 2016 es la Institución Financiera de la selva central, integrando Instituciones, Cooperativas y Asociaciones ligadas al sector cafetalero, brindando servicios de alta calidad a sus asociados, y vinculada al desarrollo de la comunidad rural.

### 2.2.3 Valores

- Ayuda mutua: Disposición a encontrar solución a los problemas financieros de los socios, con intervención de otros socios.
- Responsabilidad: Administración responsable de los recursos y cumplimiento de las obligaciones institucionales.
- Democracia: Promover la participación de los afiliados en la definición de las políticas y el control cooperativo.
- Solidaridad: Compromiso con el desarrollo de los socios de menores recursos económicos, apoyando iniciativas viables.
- Honestidad y honradez: Una relación de transparencia y mutuo beneficio guía la interacción entre los socios, directivos, trabajadores y proveedores.
- Perseverancia: En la búsqueda continua de mejoras e innovación en los servicios.

## 2.2.4 Organización



Fuente: Crediflorida

El tipo de organigrama en la cooperativa es funcional. En este tipo de organigrama cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada jefe solo supervisa a los subordinados en los asuntos de su competencia. Los colaboradores deben recurrir ante una situación problemática a su supervisor más idóneo para resolver el problema planteado, cuya decisión sería limitada solo a su campo de especialización. El área de Recursos Humanos todavía no existe dentro de la organización, por tanto estamos en una etapa de implementación que dependerá del departamento de Gerencia de Finanzas y Administración.

### **2.2.5 Giro del Negocio y Actividad económica**

La empresa se encuentra dentro del giro de otras actividades del servicio financiero, excepto los de seguros y fondo de pensiones.

## CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

Los temas de Recursos Humanos y gestión del talento han sido abordados en tesis y otros documentos tanto de ámbito nacional como internacional. Se ha considerado para esta investigación tomar como referencia investigaciones que relacionen casos de acción relacionados con el clima organizacional, la gestión propia del talento humano y su importancia para la competencia de los recursos humanos. Asimismo, la verificación de casuística en organizaciones tipo cooperativa.

### 3.1. Antecedentes bibliográficos

Se ha dividido este recuento en documentos de origen nacional y de origen internacional.

#### 3.1.1 Antecedentes bibliográficos nacionales

Se ha revisado una tesis titulada “Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano” desarrollada por Lizeth del Rocío Anaya Gamarra y Juan Manuel Paredes Rivera: realizado en la Universidad Pacifico el año 2015 en la Ciudad de Lima Perú. El problema que presentan los alumnos en su trabajo es la poca valoración que se asigna a los objetivos anuales en comparación con las emergencias y los continuos cambios en el área de ventas corporativas de una empresa de cosméticos que origina problemas dentro del área. El objetivo principal de este estudio ha sido mejorar el clima organizacional dentro del área. Para realizar el trabajo se recogieron datos en la misma empresa mediante encuestas. Finalmente concluyeron que identifican personas idóneas para el desempeño de sus funciones y la rápida adaptabilidad. Sin embargo, existen problemas de frustraciones y baja motivación en las tareas que no es considerando formalmente durante las evaluaciones anuales.

Se ha revisado la tesis “Influencia del Coaching en la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fianza y Garantías Ltda. Miraflores 2015” de Villegas Vidaurre, Julio Martín realizado en la Universidad Cesar Vallejo el año 2015 en la Ciudad de Lima Perú.

El planteamiento del problema básicamente es que las cooperativas tienen un crecimiento, pero el recurso humano no está creciendo de manera paralela de

manera profesional y personal. Esto disminuye o implica en el rendimiento de las personas y afecta el cumplimiento de metas que tare como consecuencia el crecimiento de la organización.

La metodología utilizada fue mediante encuestas personalizadas a través de cuestionarios por niveles de jerarquía. El objetivo general es determinar cuán importante o de qué manera influye el coaching en la productividad de las organizaciones. Producto del trabajo realizado se llegó a la siguiente conclusión, que existe una relación párela entre el crecimiento de la organización y el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, puesto que los colaboradores pasan la mayor parte de su tiempo en la organización y el coaching hace que exista un mejor clima laboral, aumenta el rendimiento y motivación de los colaboradores. En la actualidad las empresas han demostrado que gracias al esfuerzo de cada colaborador han tendido un mejor crecimiento.

Se ha revisado la tesis “Plan estratégico de Gestión Humana en STRACON GYM S.A.” De los autores: Jonathan Zárate Cerna y Sandro Zumarán Nunura realizado en la Universidad Pacifico el año 2015 en la Ciudad de Lima Perú.

El planteamiento del problema básicamente no cuenta con un plan de un plan de recursos humanos que acompañe a su plan de negocios para el quinquenio 2015 – 2019, cuyas estrategias de crecimiento orgánico, excelencia operacional e internacionalización, demandan no solo un alineamiento más directo de los procesos de gestión de personas a los objetivos empresariales, sino que haya un impacto comprobado, medible y sostenible en los resultados del negocio, a partir de la planificación y ejecución de estrategias.

Se utilizó la metodología Delphi (Mc Daniel y Gates 2011) para identificar la situación actual y deseada, ya que se busca reducir estas brechas con la intervención del área de Gestión Humana. El método Delphi depende de personas que son expertas en algún área o negocio. El objetivo general busca ahondar y entender el entorno en el que se desenvuelve el área de Gestión Humana en STRACON GyM, de acuerdo con el contexto político, económico, social, tecnológico y demográfico.

Se ha revisado la tesis “La Estructura Orgánica Y Funcional y su gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua”. Del autor: Ricardo Roger Sandoval Pozo

realizado en la Universidad Privada Antenor Orrego el año 2014 en la Ciudad de Trujillo Perú.

El planteamiento del problema es que la estructura orgánica y funcional a nivel regional no está implementada y tampoco definida. La incompetencia de capacidad para el ejercicio del cargo, retrae el avance de la gestión y por ende va en desmedro de una mejor atención al usuario, sobre todo en ALAS- provincias

Se utilizará una metodología para la implantación de un sistema de gestión por competencias. El objetivo general es determinar que una Estructura Orgánica y Funcional contribuirá a mejorar la gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la Autoridad Nacional del Agua.

### **3.1.2. Antecedentes bibliográficos internacionales**

Se ha revisado la tesis “¿Qué elementos debe tener una política de formación de capital humano avanzado con enfoque de desarrollo humano?”. De Pérez Méndez, Claudio Andrés realizado en la Universidad de Chile el año 2014 en la Ciudad de Santiago Chile.

En el caso chileno, los programas de fomento a la formación de capital humano avanzado tanto en su diseño e implementación han mostrado marchas y contramarchas. En cuanto a los primeros, se puede decir que el incremento sostenido del capital humano avanzado en el país se ha debido, principalmente, al incremento en el número de oportunidades que se han brindado a los usuarios de esta política. Junto con ello, en los últimos 7 años se han mejorado algunas de las condiciones y apoyos complementarios hacia los investigadores que desarrollan programas de postgrado. Por otro lado, en cuanto a los problemas, estos se manifiestan en términos de dificultades en el acceso a las oportunidades y debilidades en la generación de programas que absorban la creciente oferta de capital humano avanzado, incorporándolos dentro de la matriz productiva y académica del país. Para seguir en la senda de crecimiento económico y desarrollo humano, es necesario conocer si el diseño y la implementación de los programas que promueven estos avances (en particular, los programas de fomento a la formación de capital humano avanzado) están en la dirección del desarrollo humano.

El planteamiento del problema básicamente fue en función a la pregunta que guía esta investigación, la cual es: ¿Qué elementos (oportunidades, factores de apropiación y escenarios), en la política de formación de capital humano avanzado en Chile, promueven el incremento de agencia en los individuos?

La metodología utilizada fue en la primera parte se describe la política pública existente desde el año 2007 al 2013, a través del análisis documental de los decretos y bases que rigen y establecen las condiciones por medio de las cuales el estado promueve la formación de investigadores jóvenes. La segunda parte corresponde al análisis de encuestas realizadas a usuarios de estos programas. El objetivo principal es Determinar las oportunidades, factores de apropiación y escenarios que debe considerar la política de formación de capital humano avanzado, para permitir el incremento de agencia por parte de los investigadores jóvenes. En ese sentido, este trabajo permite concluir que los programas de fomento a la formación de investigadores, se hacen cargo de oportunidades y algunos factores de apropiación, lo cual no ocurre del todo respecto a los escenarios. Esto implica que la generación de capacidades de los investigadores jóvenes estaría inconclusa lo cual impacta negativamente en el incremento de agencia. Por lo tanto, es necesario mejorar los programas de fomento a la formación de investigadores, en los cuales se consideren las opiniones vertidas por los individuos, esto con el fin de incrementar los niveles de agencia de los individuos y con ello, generar Desarrollo Humano.

Se ha revisado la tesis “Propuesta de retención de talento humano para la población de agencias Banco Internacional en la ciudad Quito”

Del autor: Jaramillo Paredes, René David, realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador el año 2016 en la Ciudad de Quito.

En la actualidad uno de los retos más desafiantes en la Administración de Recursos Humanos es el poder retener al talento dentro de las organizaciones. En la coyuntura actual donde la tendencia es que dentro de las empresas se tenga cada vez más diversidad de nacionalidades, razas, idiomas, generaciones, se hace necesario que las organizaciones empiecen a reflexionar la forma en la que atraen y retienen a sus empleados. El presente proyecto aborda la problemática de la retención en Banco Internacional S.A. para tal efecto se realiza una descripción de la realidad de la organización respecto a este tema. Una vez comprendido el contexto en el que se desarrolla la empresa se hace una exploración teórica sobre

los principales elementos que motivan la permanencia de un empleado. Posteriormente se describe la parte metodológica de esta investigación, a través de la cual se construye una propuesta de retención de talento humano cuyo principal objetivo es el implementar iniciativas que permitan generar el desarrollo de los individuos y la consecución de objetivos del giro de negocio.

La metodología empleada es mixta ya que tiene elementos cuantitativos, que surgen de los instrumentos para la recolección de datos: encuestas y registros históricos y también factores de tipo cualitativo a través de entrevistas, esto, con el fin de exponer de manera integral los aspectos a trabajar para el diseño de una propuesta de retención. El objetivo general es diseñar una propuesta de modelo de retención de talento humano para la población de agencias del Banco Internacional en la ciudad de Quito que permita asegurar la operatividad del negocio y alcanzar los objetivos estratégicos. El presente trabajo permite concluir Teniendo presente que el objetivo de la propuesta de modelo de retención es garantizar la continuidad del negocio y el desarrollo de los colaboradores, tener presente lo siguiente: Impulsar el involucramiento desde la alta dirección en el lanzamiento de planes de acción ya que eso permite que estas iniciativas ganen posicionamiento frente a todos los colaboradores. Promulgar como un tema estratégico que el éxito de un modelo para retener y desarrollar al talento es responsabilidad de todos y no exclusivamente del área de Recursos Humanos. Propiciar que la medición de compromiso, motivación y clima organizacional sea un proceso periódico (anual) en la propuesta y la comparación de la línea base obtenida a través del diagnóstico frente a los resultados obtenidos posterior a la implementación.

### **3.2. Análisis del sector**

Este análisis se desagregará en los siguientes sub ítems:

#### **3.2.1 Evolución de la economía peruana.**

El Perú se encuentra insertado en la economía mundial y depende su economía de lo que pase en el mundo en la economía mundial. El 2008, 2009 empezó la gran

crisis financiera en el mundo y hasta el día de hoy no se supera a nivel del mundo. Esto ha afectado a la economía peruana.

Cuando una economía está sana se mide en función de su crecimiento potencial, que en Perú se estima en 4% al año.

**Tabla 1: Tasas De Crecimiento Del PBI. Perú. 2014 – 2016**

Crecimiento PBI año 2014	Crecimiento PBI año 2015	Crecimiento PBI año 2016
2.20%	3.30%	3.80%

Fuente: Banco Central de Reserva

En estos últimos tres años el Perú ha crecido por debajo de su potencial. Generalmente cuando una economía no crece en el orden de su crecimiento potencial es porque o se tiene problemas de recesión o desaceleración de la economía y lo que indica el crecimiento del PBI de los últimos años es desaceleración económica, y la causa es porque hay un déficit de gasto interno, esto ocasiona que las empresas produzcan poco. En la economía peruana gasta el sector privado y el sector público y sus gastos mayormente son para inversión o para consumo. Las fuerzas principales que mueven la economía peruana se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Evolución de los componentes del PBI. 2014 - 2016**

Detalle	2014	2015	2016
La Inversión Privada	-2.00%	-4.00%	-4.50%
La Inversión Pública	-2.00%	-7.50%	10.00%
Las Exportaciones Netas	-1.00%	3.30%	8.00%
El Consumo Privado	4.10%	3.40%	3.30%

Fuente: Banco Central de Reserva

Si un país no invierte no puede crecer, al igual que si no vende a través de sus exportaciones no crece. Pero el consumo privado es el más importante de los 4

factores mencionados por pesar el 60% del PBI, en países como USA pesa el 70%.

La Inversión privada hace tres años que no crece, muy por el contrario viene decreciendo, el sector privado viene invirtiendo menos y en compensación el estado debería invertir más. La composición de la inversión pública la hacen las regiones y las municipalidades en un 60 a 65%. El Consumo privado ha estado creciendo a tasas decrecientes.

Si estos 4 factores hubiesen estado trabajando bien, con indicadores positivos la economía peruana hubiese crecido en función a su crecimiento potencial o sea un crecimiento del PBI por encima del 4%.

Este gobierno debe trabajar en función de revertir los indicadores de los 2 primeros factores y el cuarto a fin de hacer crecer la economía en función crecimiento potencial.

Según el economista Gonzales Izquierdo la economía peruana debió crecer en 2-2.5% del PBI en función al estado actual de las 4 fuerzas principales de la economía peruana, vistas y explicadas líneas arriba. Pero en realidad creció a 3.3% esto por lo que economía se llama choques de oferta (positivo), y en el Perú en el 2015 empezaron a darse 2 choques de oferta positivos; por la pesca y la minería. Como consecuencia de la entrada en producción de 2 mega proyectos en 2015 como Toromocho y Constancia (Explotación de cobre) en el Cusco y este 2016 dos mega proyectos nuevos como Las Bambas y la Ampliación de cerro verde (Explotación de cobre). Con estos 4 megaproyectos en producción han impulsado a la economía peruana haciéndola llegar a 3.3% del PBI. A partir del 2017 ya no hay megaproyectos que entren en producción, sino el gobierno peruano los tiene que construir, por eso de la importancia de Tía María, Conga, Ampliación de Cuajone, donde la población donde se deberían desarrollar estos proyectos ha creado conflictos al gobierno para su ejecución, problemas que debió tratar el gobierno del Sr. Pedro Pablo Kuczynski Godard por su importancia dentro de la economía nacional que de darse se reflejarían de acá 8 a 10 años si entraran en producción. En pesca de anchoveta en el año 2015 se pescaron 7 millones de toneladas métricas, y para

este 2016 se estima 7.5 millones por eso se ha abierto el 15 de este mes la nueva temporada de pesca. Estos son los empujes que hacen crecer la economía de nuestro país. Si no hubiésemos tenido estos choques de oferta el crecimiento del PBI hubiese sido de 2%.

A partir del 2017 todos estos choques de oferta se sumaron a la economía nacional. El gobierno del Sr. Pedro Pablo Kuczynski Godard puso énfasis en revertir los principales factores de la economía nacional como la inversión privada, la inversión pública y repotenciar el consumo privado.

Hasta antes del 2014 teníamos Inversión pública y privada positivas como consecuencia del incremento de precio en los minerales que hacía atractiva la inversión en el sector privado (el 30-35% de la inversión privada es minería), pero ahora con la baja de los precios en los minerales ha hecho que su inversión sea casi nula por la caída en la rentabilidad de invertir en minería. Otra de las causas fue el deterioro de expectativas originado por el gobierno de Humala que creó desconfianza en el sector empresarial, ya que antes de su gobierno el sector empresarial llegó a invertir a una tasa del 20% antes del 2014.

El consumo no crece como debe ser, se está desacelerando porque los ingresos de los peruanos han bajado como consecuencia del contexto de la economía nacional. En el 2015 el empleo formal urbano creció 0.9%, creció casi nada porque la pesca y minería venían utilizando maquinaria y no masivamente mano de obra. Construcción creció a setiembre en -0.3, manufactura industria dedicada al gasto interno -3%, comercio 1.5%, servicios 3%. Ingresos al 2015 según CEPAL sueldo promedio real quitado la inflación creció 0.1%, y al 31 de octubre el crédito de consumo ha crecido a 9%, cuando años atrás crecía en 20-30%, los sectores de la economía no están creciendo. El consumo se está desacelerando al igual que la inversión privada por:

**Tabla 3: Evolución de los sectores peruanos del PBI. 2014 - 2016**

Detalle	2016	2017
CONSTRUCCION	-0.80%	4.00%
MANUFACTURA	1.60%	3.20%
COMERCIO	2.40%	3.80%
SERVICIOS	3.90%	3.90%
FINANCIERO	8.00%	11.12%

Fuente: Banco Central de Reserva

De crecer estos sectores de la economía el sector financiero seguirá en crecimiento hasta llegar a las tasas o superar las del 2014 (entre 20-30%).

En lo que respecta a la inflación en el país, ha sido contralada gracias a las diversas estrategias que se emplearon en los diversos gobiernos para poder tener un promedio estable, que permita tener un mejor panorama al gobierno. Nuestro mayor índice en los últimos cinco años de inflación se dio en el año 2014 teniendo como tasa 3.2%, esto debido a los problemas económicos que afrontaban el mundo. El promedio de la tasa de inflación en nuestro país estuvo en 2.1%.

### **3.2.2. Análisis del sector financiero peruano.**

Al cierre de diciembre del 2015 el sistema financiero peruano, mostraba indicadores de estabilidad financiera que es estable; tanto la ratio de morosidad (4.0%) como su ratio de capital del sistema financiero (14,7 %) así como el menor nivel de dolarización del crédito del sistema financiero. Si bien el indicador de morosidad se mantiene estable, el crecimiento de la economía menor al esperado afectaría la capacidad de pago de los deudores.

El crecimiento de la economía podría verse menoscabado también por factores internos tales como el retraso en la ejecución de las inversiones privadas o públicas, o el fenómeno El Niño tenga una intensidad mayor a la esperada. El menor crecimiento de la economía doméstica podría afectar con más intensidad al

micro y pequeñas empresas (MYPE), a las medianas empresas y a los hogares, por ser los segmentos más sensibles a las fluctuaciones del ciclo económico. En los últimos doce meses, el ratio de morosidad aumentó en las MYPE (9,9% a 10,1%), en las medianas empresas (de 6,6% a 7,9%) y en los hipotecarios (1,7% a 2,1%). En el caso de los créditos de consumo, el ratio de morosidad se redujo (de 5% a 4,8%) por los castigos de cartera efectuados por las entidades financieras. Las entidades no bancarias son las más expuestas a esta menor calidad de cartera, especialmente porque su cartera MYPE representa el 57% de sus colocaciones (versus 8% en la banca). Algunas de esas entidades han ajustado su política crediticia y otras han elevado el ritmo de castigos de cartera. Todo ello ha incidido en un menor crecimiento de la cartera MYPE y en la desaceleración del crecimiento de la cartera morosa de dichos créditos (de 15% a 1,7%) en los últimos doce meses, según el Banco Central de Reserva.

La rentabilidad del sistema financiero se incrementó en los últimos doce meses por el menor gasto en provisiones y la mayor eficiencia operativa.

### **3.2.3. Análisis del sub sector: microcrédito**

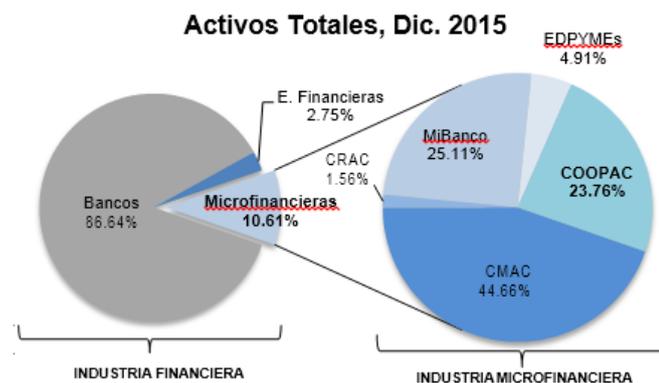
A diciembre 2015, la tendencia fue muy similar a los trimestres anteriores, obteniendo los bancos la mayor concentración de activos, S/ 347 mil millones (86.64% del mercado); las empresas financieras obtuvieron una porción del mercado del 2.75% (S/ 11 mil millones); y las instituciones micro financieros, el 10.61%, equivalente a S/. 42 mil millones.

De este último grupo, las COOPAC representaron el 23.76%, el equivalente a S/ 10 mil 094 millones, en tanto que, la mayor participación con un 44.66%, la tienen las cajas municipales con S/ 18 mil 975 millones, seguidos por MiBanco, el cual obtuvo una participación de 25.11%, equivalente a S/ 10 mil 668 millones. La participación total, las completan las cajas rurales y EDPYMES, con una participación de 1.56% y 4.91%, respectivamente.

De los resultados se aprecia, la notable participación que ha ido obteniendo el Sistema Cooperativo, reflejados en este cuarto trimestre del año, representando el

53.20% de los activos de las cajas municipales y el 2.91% del total de activos de la Banca Múltiple

**Gráfico 1: Activos totales del Sector de Microcréditos. Perú. 2015**



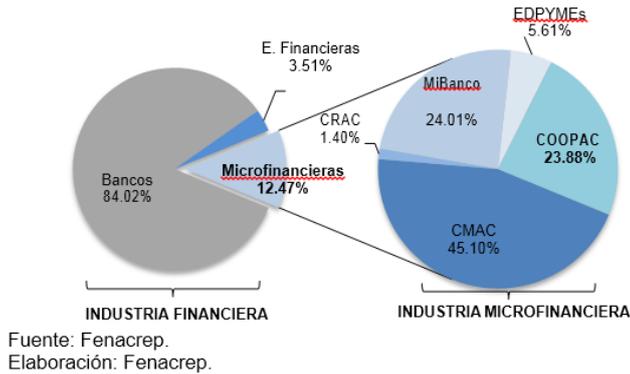
Fuente: Fenacrep.  
Elaboración: Fenacrep.

Respecto al saldo de los créditos brutos de las entidades del sistema financiero, se registró S/ 259 mil 793 millones.

De este total el 84.02% le correspondió a los bancos, equivalente a S/ 218 mil 289 millones; seguido por las instituciones micro financieras, con el 12.47%, equivalente a S/. 32 mil 393 millones.

De las instituciones micro financieras, las que posee una mayor participación, son las cajas municipales con 45.10%, equivalente a S/ 14 mil 609 millones; seguidos por MiBanco con 24.01% (S/ 7 mil 776 millones) y las COOPAC, con una participación de 23.88% (S/ 7 mil 735 millones). Finalmente, con una menor participación tenemos a las cajas rurales y las EDPYMES, con 1.40% y 5.61%, respectivamente.

**Gráfico 2: Créditos totales en el sector de Microcréditos. Perú. 2015**  
**Créditos Totales, Dic. 2015**



Al cierre del diciembre 2015, según el informe de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú el Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito continuó con un crecimiento ascendente de las principales cuentas, y a consecuencia de eso ha logrado una importante participación de activos, créditos y depósitos, así como una sólida solvencia patrimonial y adecuados índices financieros. Además, las COOPAC registraron los niveles de Morosidad más bajos del sistema, un índice de protección por encima del promedio y un ratio de apalancamiento global apropiados exigidos por las normas vigentes de la SBS.

La economía peruana reportó un crecimiento en el Producto Bruto Interno del 3.3%, impulsado por el consumo final privado (3,4%) y el consumo final del gobierno (5,8%).

El Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito, al finalizar el 2015, estuvo representado por 165 instituciones, las cuales brindaron productos y servicios a más de un millón 602 mil familias en las 24 regiones del país.

A continuación, se muestra los principales indicadores de las COOPAC donde apreciamos el incremento sostenido en el sector cooperativo en los últimos años:

Los activos aumentaron 53.90% entre el 2011 y el 2015, cabe resaltar que solo en el 2015 los activos crecieron 18.41%, la Cartera Bruta aumentó 53.83% entre el 2011 y el 2015, los depósitos se incrementaron 53.60% entre el 2011 y el 2015, el Patrimonio aumento en 48.06% entre el 2011 y el 2015, las Reservas crecieron en 52.36% entre el 2011 y el 2015, la morosidad no supera el 6%, las protección al cierre del 2015 ascienden a 137%, además hay un incremento en el N° de cooperativas y de socios.

**Tabla 4: Principales indicadores de las COOPAC Sector Cooperativo**

Principales Rubros	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS COOPAC	4,653.00	5,486.00	6,853.00	8,236.00	10,094.00
CRÉDITOS COOPAC	3,572.00	4,270.00	5,351.00	6,403.00	7,736.00
DEPÓSITOS COOPAC	3,295.00	3,895.00	4,929.00	5,996.00	7,102.00
PATRIMONIO COOPAC	1,019.00	1,165.00	1,342.00	1,589.00	1,962.00
DISPONIBLE COOPAC	818.00	885.00	1,138.00	1,361.00	1,698.00
RESERVAS COOPAC	222.00	259.00	317.00	390.00	466.00
MOROSIDAD COOPAC	4.56%	4.87%	4.83%	5.72%	5.53%
PROTECCIÓN COOPAC	163.81%	157.50%	161.42%	138.19%	137.28%
N° DE SOCIOS COOPAC	1,000,663.00	1,130,389.00	1,268,986.00	1,413,109.00	1,602,802.00
N° DE COOPAC COOPAC	160	163	167	163	165

Fuente: FENACREP

#### - Activos

Al 31 de diciembre del 2015 la región Lima y Lima metropolitana concentran el 58.89% (S/. 5, 944 millones) de activos; mientras que Ayacucho, San Martín y Cusco presentan una creciente participación del 8.58%, 5.91 % y 5.51 %, respectivamente. En cuanto a la tasa de crecimiento anual, Lima logro un 47.85%, seguida por las regiones de Huánuco, Cajamarca y Ayacucho con tasas del 25.04%, 16.47% y 15.17%, correspondientemente.

**Tabla 5: Activos de las COOPAC**

Departamentos	Dic.14	Dic.15	Part. %	Crec.
Lima	4,020,551,278	5,944,538,084	58.89%	47.85%
Ayacucho	751,658,404	865,652,010	8.58%	15.17%
San Martín	519,815,959	596,918,061	5.91%	14.83%
Cusco	505,738,116	556,045,362	5.51%	9.95%
Moquegua	368,323,508	405,835,097	4.02%	10.18%
Apurímac	385,619,016	371,547,636	3.68%	-3.65%
otros	1,684,600,992	1,353,758,048	13.41%	-
<b>TOTAL</b>	<b>8,236,307,273</b>	<b>10,094,294,298</b>	<b>100.00%</b>	<b>22.56%</b>

Fuente: FENACREP

#### - Créditos

Los créditos brutos de las COOPAC se situaron en S/ 7736 millones a diciembre 2015, obteniendo una tasa de crecimiento del 20.81%

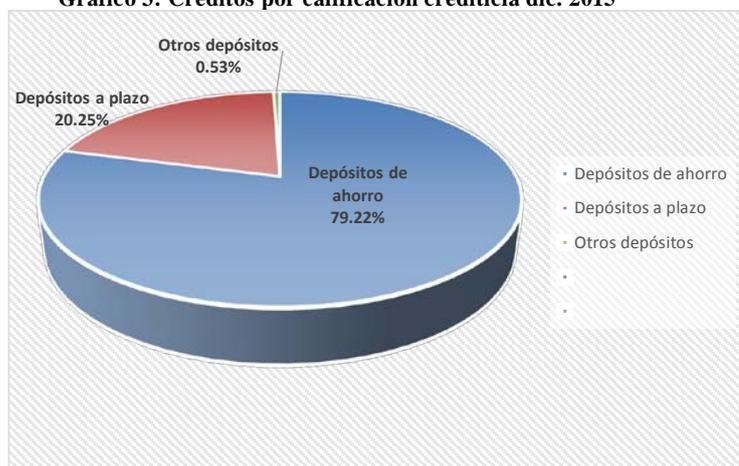
**Tabla 6: Crecimiento de cartera de créditos de las COOPAC**

Concepto	Dic.11	Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15
<b>Crec.anual</b>	<b>21.02%</b>	<b>19.53%</b>	<b>25.33%</b>	<b>19.66%</b>	<b>20.81%</b>

Fuente: FENACREP

En el Gráfico N° 01, se muestra la distribución de la cartera de crédito por categoría de riesgo. Se observa que el 88.73% del saldo total de colocaciones corresponde a créditos calificados como normales, es decir créditos que no registran atrasos en sus obligaciones; el 4.02% corresponden a créditos calificados como CPP (Créditos con Problemas Potenciales), el 1,35% como deficiente, el 1.10% como dudoso, y el 4.81% como pérdida.

**Gráfico 3: Créditos por calificación crediticia dic. 2015**



Fuente: FENACREP

#### - Depósitos

Los depósitos de las COOPAC continuaron creciendo al presentar un crecimiento anual de 18.45% a Diciembre 2015, con un saldo de S/. 7 102 millones.

**Tabla 7: Tasa de crecimiento anual de los depósitos**

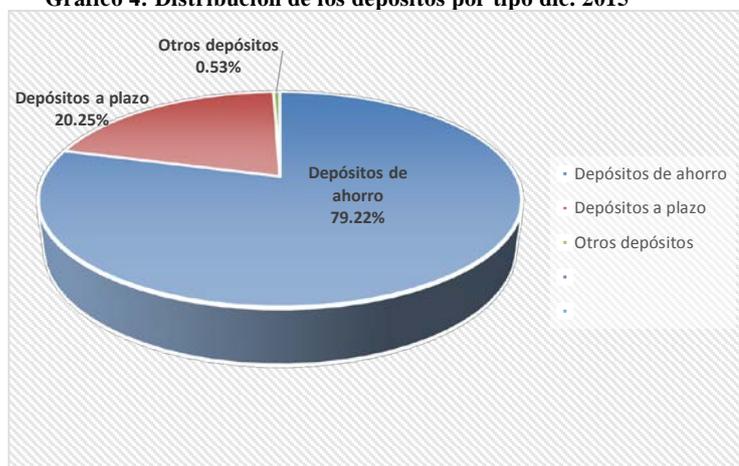
Concepto	Dic.11	Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15
<b>Crec.anual</b>	<b>24.05%</b>	<b>18.22%</b>	<b>26.53%</b>	<b>21.65%</b>	<b>18.45%</b>

Fuente: FENACREP

El total de depósitos lo componen los depósitos de ahorro, a plazo, depósitos a la vista y los depósitos de CTS.

Los depósitos a plazo obtuvieron la mayor acumulación de dinero con S/. 5, 626 millones, representando el 79.22% de los depósitos; seguido están los depósitos de ahorro con S/. 1,438 millones, representando el 20.25%, mientras que las demás obligaciones con S/. 37 millones tuvieron una participación de 0.52%.

La mayor cantidad de depósitos a plazo fijo le da el apalancamiento para la expansión de los créditos.

**Gráfico 4: Distribución de los depósitos por tipo dic. 2015**

Fuente: FENACREP

#### - Capital social

El capital social es el valor de bienes que posee la COOPAC y las aportaciones que realizan los socios, por lo tanto, representa la riqueza acumulada de una cooperativa de ahorro y crédito.

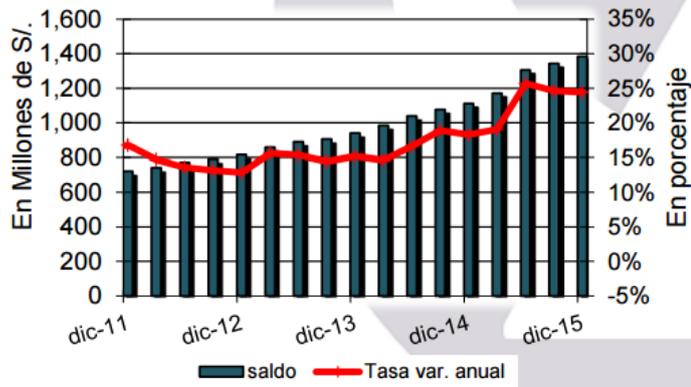
En el cuadro, se muestra la evolución anual del capital social en el sistema cooperativo, el cual presenta un crecimiento sostenido en los últimos 5 años. Así, en el cuarto trimestre 2015 se muestra un crecimiento de 24.92%, con respecto al similar periodo del 2014.

**Tabla 8: Tasa de crecimiento anual de capital social**

Concepto	Dic.11	Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15
Crec.anual	18.58%	12.72%	15.77%	16.56%	<b>24.92%</b>

Fuente: FENACREP

Gráfico 5: Evolución del capital social dic. 2015



Fuente: FENACREP

#### - Reservas

Las reservas provienen de los aportes en efectivo y de la detracción de los remanentes.

En el Gráfico N° 5, se muestra la evolución de las reservas en los últimos 5 años, las cuales han presentado una tendencia variable siendo a Diciembre 2015 un 19.47%.

Tabla 9: Tasa de crecimiento anual de reservas

Concepto	Dic.11	Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15
Crec.anual	16.62%	16.65%	22.18%	23.09%	<b>19.47%</b>

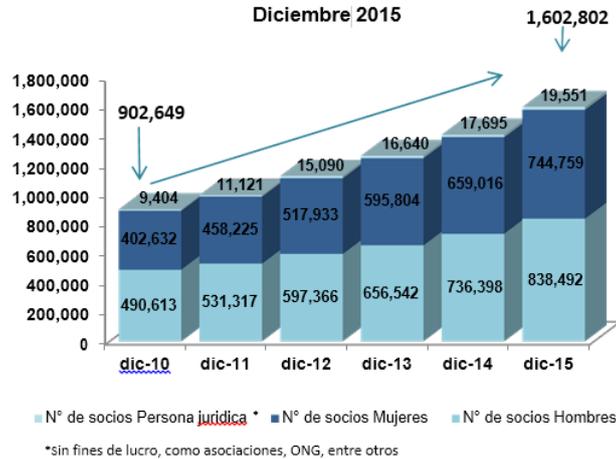
Fuente: Fenacrep

#### - Membresía de las COOPAC

La membresía está compuesta por personas naturales y personas jurídicas sin fines de lucro, como asociaciones, ONG, entre otros.

Las COOPAC vienen registrando un incremento constante en la evolución de los socios, alcanzando para el mes de diciembre, 1, 602,802 socios pertenecientes a las 165 COOPAC.

Gráfico 6: Evolución de socios dic. 2015



Al realizar  
el análisis  
al Sector

se puede inferir en: La Supervisión y el Control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo realiza la FENACREP, quien recibe apoyo constante de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Existen resoluciones como la SBS N° 741-2001 donde resalta la importancia de contar con una unidad de auditoría interna quien servirá de apoyo al Consejo de Vigilancia.

En cuanto a los Indicadores, la Carta Circular N° 005-2009 de la FENACREP, recomienda que la Morosidad sea máximo 5%, la Protección sea mayor a 130%, la Eficiencia sea menor a 6%, y la Gobernabilidad sea menor a 2%.

Durante el Periodo de estudio 2011 - 2015 existió una evolución constante en sus cuentas del Sistema Cooperativo como son: Activos crecieron; las Colocaciones aumentaron; los Depósitos, el Patrimonio obtuvo una tasa de crecimiento de 19.01%, por lo que se puede deducir que el Sector está creciendo insistentemente.

#### 3.2.4. Características sociales, económicas y demográficas de la zona.

Reducir y eliminar la pobreza es un objetivo fundamental para mejorar el nivel de vida de la población y permitir un desarrollo equitativo e inclusivo. En Junín, la

pobreza total ha disminuido de 44,4 por ciento en 2007 a 23,7 por ciento en 2012. Esta reducción de 21 puntos porcentuales ha permitido a la región mostrar una tasa ligeramente menor al promedio nacional.

La reducción de la pobreza es producto del crecimiento económico que ha permitido un mayor incremento del empleo y los ingresos. En otros aspectos del desarrollo social, la región ha mostrado avances en el campo de la salud, educación y servicios de vivienda, pero persisten brechas al interior que deben ser acortadas para que el potencial humano se desarrolle desde la primera infancia, se mejore la productividad y competitividad y se logre el objetivo de crecimiento con equidad.

Con relación a los indicadores de salud, la proporción de niños que nacieron con bajo peso (menor a 2,5 Kg.) en la Región Junín ha disminuido en 3,2 puntos porcentuales entre 2000 y 2012, un nivel mayor al nacional. La tasa de desnutrición crónica infantil<sup>10</sup> ha descendido en la región en 9,8 puntos porcentuales entre 2007 y 2012. En este último año mostró una tasa de 22,1 por ciento, tasa superior al promedio nacional. Por su parte, la proporción de niños con desnutrición y anemia es aún más alta en la población indígena, la que se ve afectada en un 37,4 por ciento.

Desde la perspectiva de la morbilidad infantil, Junín registra tasas altas en la infección respiratoria aguda (IRA-21,6 por ciento) y enfermedad diarreica aguda (EDA-24 por ciento) en 2012 respecto a los resultados nacionales. Entre 2000 y 2012, la región ha mostrado un ligero repunte (0,2 puntos porcentuales) en la proporción de niños con IRA, de 21,4 a 21,6 por ciento; mientras que en EDA se registra una reducción de 2,3 puntos. La tasa de mortalidad neonatal, que representa la probabilidad de morir durante el primer mes de vida

**Tabla 10: Actividad económica**

CONCEPTO	AUMENTO	REDUCCION	MILLONES
Producción manufacturera – mensual		0.04%	
Producción manufacturera - anual		32.40%	
Arribos En el mes	14%		
Arribos en el año	1.80%		
Crédito Directo Total	10%		S/.4,383
Crédito de consumo	10.80%		
Crédito hipotecario	9.80%		
Crédito a empresas	9.60%		
Inversión pública	87.50%		S/.308
Gobierno central		8.10%	S/.50
Sub sector agrícola	7.10%		

Adaptado de BCR

## CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

La presente investigación tiene por objetivo evaluar la implementación del área de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Florida”, a fin de formalizar el rol, las funciones, las políticas y el proceso estratégico que se requiere en la institución para alinear las necesidades de los colaboradores, con las necesidades de la organización. En ese sentido se hizo oportuno plantear como ruta de investigación el tener un diagnóstico y análisis sobre la gestión actual de los temas de Recursos Humanos dentro de la cooperativa, lo que también nos permitirá señalar las causas de la rotación de los colaboradores y el deterioro de su eficiencia.

La ruta de investigación tiene como aristas:

- Diagnóstico situacional
- Implementación del plan de Recursos Humanos

Dentro del diagnóstico situacional está comprendido el conocer el estado actual de la cooperativa a través de la percepción de los colaboradores. Se ha realizado una encuesta a los 40 integrantes de la cooperativa. Esta herramienta de medición consta de 8 preguntas cerradas, y permitirá recolectar información relevante sobre cómo el personal percibe todos los temas y procesos relacionadas a Recursos Humanos. Con este diagnóstico se podrán realizar propuestas y desarrollar un plan de acción, para su aplicación a través de la aprobación de la gerencia.

Cabe señalar que para el desarrollo del plan de acción y, con miras a la implementación del plan de Recursos Humanos, se vio oportuno asimismo, trabajar el FODA. El propósito macro es el poder planificar estrategias y acciones que le permitan a la cooperativa identificar los temas de mayor prioridad a nivel general y en forma específica en la gestión del talento humano. De manera específica el poder establecer la mejora continua de los procesos administrativos que permitan consolidar las acciones y los objetivos institucionales de la cooperativa con miras a su competitividad en el rubro.

#### **4.1 Metodología del Trabajo de Investigación**

De acuerdo con el enfoque de la investigación se puede mencionar el uso del método descriptivo, ya que se busca conocer con profundidad, la actual gestión de los temas de Recursos Humanos dentro de la Cooperativa para proponer un adecuado Plan de Recursos Humanos que ayude a concretar los objetivos organizacionales.

La información se obtendrá por medio de la formulación de una encuesta estructurada a los trabajadores, estos resultados se presentarán para realizar el análisis correspondiente y poder tomar las medidas de mejora.

Para el presente estudio no se utilizaron formulas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra, ya que se tomó la referencia a todo el universo de la población requerida.

##### **4.1.1 Sujeto de estudio**

En el presente estudio, se ha considerado conocer la percepción de todos los trabajadores de la cooperativa, es por esto por lo que no se ha requerido un análisis estadístico para determinar el número de la muestra.

**Tabla 11: Cuadro de distribución de puesto y número de colaboradores**

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b># COLABORADORES</b>
GERENTE GENERAL	1
GERENTES DE AREA	2
JEFE DE OPERACIONES	1
JEFE DE RIESGOS	1
AUDITOR INTERNO	1
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1
RESPONSABLE AREA LEGAL	1
RESPONSABLE CONTABILIDAD	1
RESPONSABLE DIVISION CARTERA	1
RESPONSABLE AGENCIA	2
RESPONSABLE TI	1
ASESORES DE PROYECTOS	1
AUXILIARES DE AGENCIA	4
AUXILIARES DE TI	1
ASISTENTE DE GERENCIA	1
ASISTENTE MARKETING	1
ASISTENTE CONTABLE	1
CAJEROS	3
ANALISTAS DE CREDITO	13
VIGILANTE	1
CONSERJE	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

#### **4.1.2 Población y muestra**

Para hacer el correcto diagnóstico y análisis sobre la gestión actual de los temas de Recursos Humanos dentro de la Cooperativa se utilizó la población total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Florida”, la cual está conformada por 40 trabajadores como población, siendo el 100% de la muestra.

#### **4.1.3 Técnicas e instrumento de recojo de datos**

Como ya lo hemos mencionado anteriormente la técnica utilizada para el recojo

de los datos fue la encuesta. Esta técnica servirá como data esencial para el análisis situacional de la empresa y su respectivo diagnóstico. Asimismo, esta técnica ayudó a identificar las posibles dificultades en la gestión del recurso humano y facilitarán las propuestas de mejora.

La encuesta estará dirigida a los 40 colaboradores de toda la Cooperativa. En la herramienta utilizada se formularon 8 preguntas cerradas.

Para llevar a cabo esta investigación se hace necesario los siguientes pasos:

**Tabla 12 pasos de la investigación**

<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	<b>COOPAC CREDIFLORIDA</b>	<b>UCSS</b>
- Se procedió a seleccionar el tema de investigación		
- Solicitud de permiso a la Cooperativa para llevar a cabo la investigación.	- Aprobación de Solicitud de permiso de la Cooperativa para llevar a cabo la investigación.	
		- Aprobación de tesis
- Recopilación de la información para formar los antecedentes y determinar la situación actual.		
- Se realizó el planteamiento del problema y la interrogante		
- Luego se establecieron los objetivos (Generales y Específicos), y búsqueda de información para el marco teórico.		
- Se describieron los alcances, limitaciones y aportes.		
- Se elaboró un FODA de la Cooperativa.		
- Seguidamente se procedió a establecer el método de estudio.		
- Después se determinaron los sujetos de estudio comprendidos por los ejecutivos y colaboradores del área administrativa y de servicio de la Cooperativa.		
- Posteriormente se diseñaron los instrumentos que consisten en la entrevista a los ejecutivos y la encuesta a todos los colaboradores de la Cooperativa.		
	- Ejecución de una prueba piloto, para confirmar la comprensión de la encuesta.	

	- Realización de la investigación de campo con las entrevistas y encuestas a los ejecutivos y colaboradores de la Cooperativa.	
- Se ordenó y tabuló la información obtenida para el posterior análisis de los resultados.		
- Se presentaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.		

Las 8 preguntas de la encuesta han sido previstas para identificar el diagnóstico situacional y las dificultades de la gestión del recurso:

**Tabla 13 la encuesta**

<b>Diagnóstico Situacional</b>	- Considera Ud. Que es importante contar con un área de Recursos Humanos en la Cooperativa.
	- ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa?
<b>Dificultades de la gestión del recurso</b>	- ¿Percibes apoyo y orientación en tus necesidades sobre temas de Recursos Humanos por parte de la Cooperativa?
	- ¿Consideras que el proceso de selección de personal contrata a las personas mejor entrenadas?
	- ¿Consideras que el área del Recursos Humanos orienta, estructura y desarrolla programas para el fortalecimiento de las habilidades del personal?
	- ¿Consideras importante evaluar al personal de la Cooperativa?
	- ¿Consideras que las remuneraciones actuales en la cooperativa están en función a tus responsabilidades?
	- La comunicación interna ¿es adecuada entre la Alta Dirección y los Mandos Medios?

## 4.2 Percepción de los trabajadores

La encuesta fue planteada con 8 preguntas cerradas con alternativas como respuesta: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, Totalmente de acuerdo.

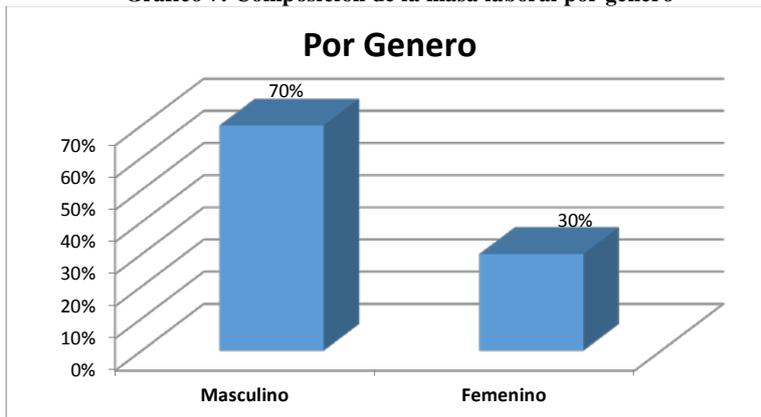
Antes del análisis de los resultados por cada pregunta, analizaremos a los encuestados por sexo, edad, familia de puestos y rango generacional.

### Reconocimiento de la muestra

40 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Florida”.

- **Sexo:**

Gráfico 7: Composición de la masa laboral por género

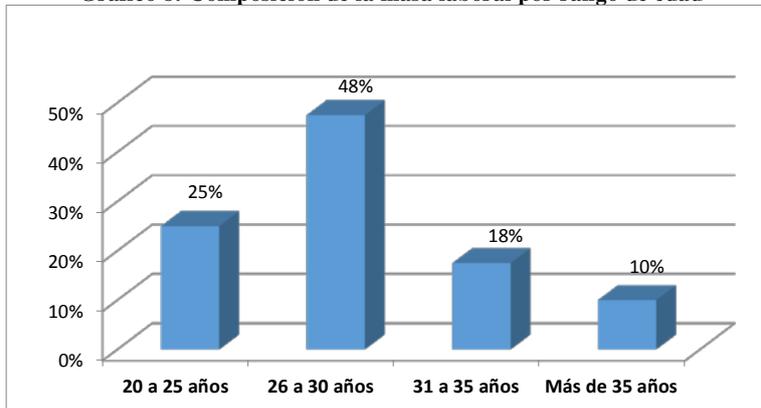


Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC “LA FLORIDA”  
Elaboración: propia

La encuesta fue respondida por 40 colaboradores que laboran en las diversas áreas de la cooperativa. El 70% son de origen masculino y el 30% son de origen femenino.

- **Edad**

**Gráfico 8: Composición de la masa laboral por rango de edad**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA".  
Elaboración: propia

Del total de encuestados, el mayor porcentaje de colaboradores 73% se encuentran comprendidos entre 20 y 30 años, el 18% se encuentran comprendidos entre los 31 y 35 años, y el 10% son personas de mas de 35 años.

- **Familia de puesto**

**Tabla 14: Familia de puestos de trabajo**

Familia de Puesto	N° trabajadores	%
Ejecutivos	12	30%
Administrativos	25	63%
Operativos	3	8%
	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "La Florida"  
Elaboración propia

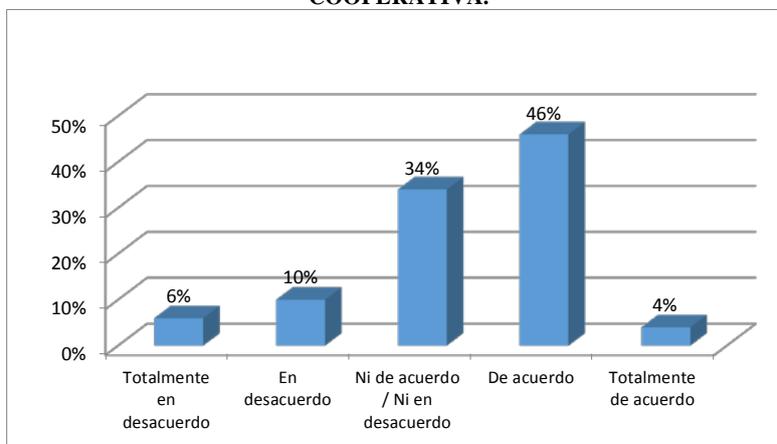
En este cuadro se presenta que solo el 30% son ejecutivos, el 63% son administrativos. Los administrativos comprenden puestos como: asesores de proyectos, analistas de créditos, asistentes y auxiliares. Solo el 8% representa al personal operativo.

#### 4.2.1 La Encuesta

##### Preguntas de diagnóstico situacional

Se les preguntó a los encuestados ¿Considera ud. que es importante contar con un area de Recursos Humanos en la cooperativa? Los resultados de esta pregunta se muestran en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 9: PERCEPCIÓN SOBRE IMPORTANCIA DE ÁREA DE RR.HH EN LA COOPERATIVA.**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"

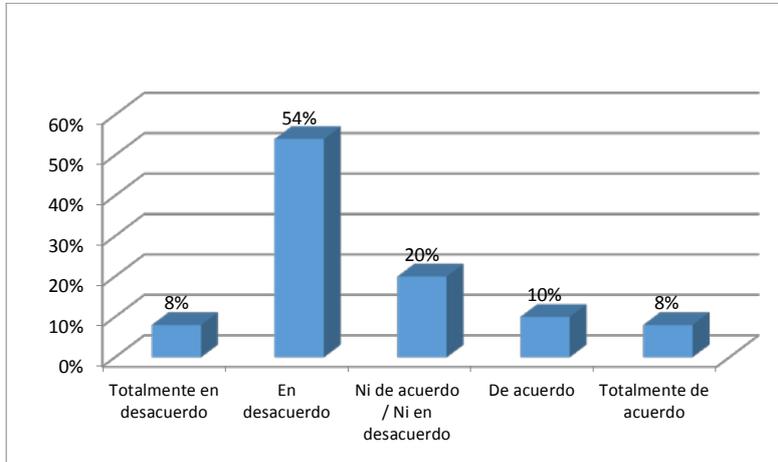
Elaboracion: propia

- Sobre importancia del área de RH

En esta primera pregunta, el análisis nos muestra que el 50% del personal de la cooperativa se encuentra de acuerdo con que es de vital importancia contar con un área de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, un importante 34% no opina a favor ni en contra.

También se les preguntó a los encuestados sobre su percepción en cuanto al apoyo y orientación en las necesidades sobre temas de Recursos Humanos por parte de la cooperativa. Con esta pregunta se quería diagnosticar si se sienten atendidos o no en estos temas. Podemos ver las respuestas en el gráfico siguiente.

**GRÁFICO 10: PERCEPCIÓN SOBRE APOYO EN TEMAS DE RR.HH EN LA COOPERATIVA**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"  
Elaboración: propia

- Apoyo en temas de RH

En esta segunda pregunta, el análisis nos evidencia que el 62% del personal de la cooperativa tiene una percepción negativa del apoyo y orientación que reciben por parte de la administración en acciones relacionadas al área de Recursos Humanos. Solo el 18% piensa que recibe apoyo y orientación por parte de la cooperativa.

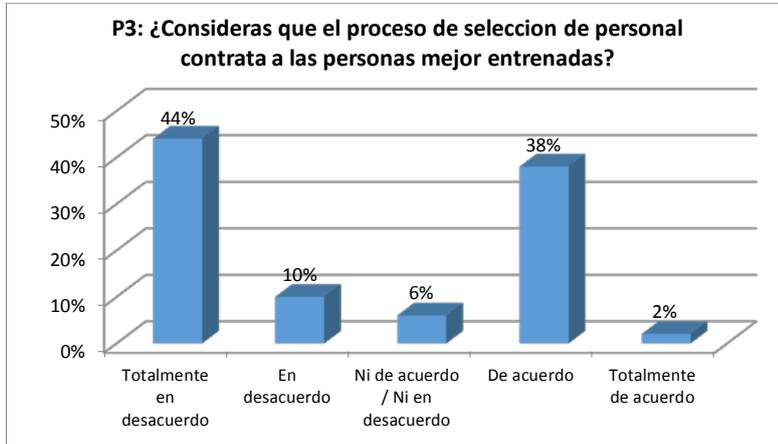
### Preguntas sobre dificultades de la gestión del recurso

- Proceso de Selección según entrenamiento

Se le preguntó a los encuestados si ¿Consideras que el proceso de selección de personal orienta a las personas mejor entrenadas?. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.¿Consideras que el proceso de selección de personal contrata a las personas mejor entrenadas?	44%	10%	6%	38%	2%

**GRÁFICO 11: PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS MEJOR ENTRENADAS**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"  
Elaboración: propia

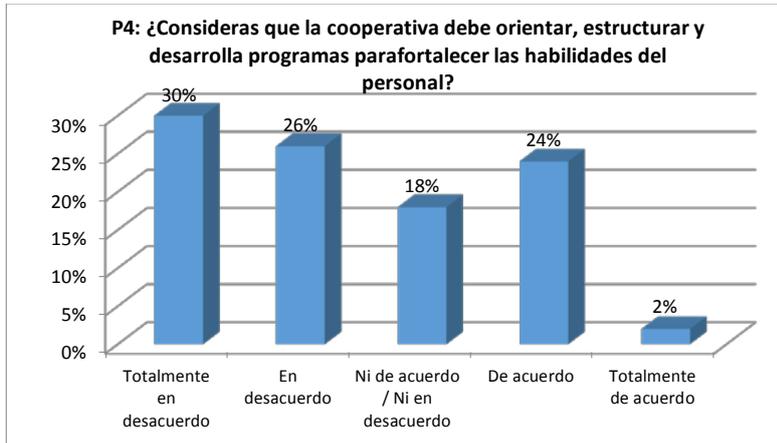
En esta tercera pregunta, el 54% del personal de la cooperativa manifiesta que está en desacuerdo que se contrata al personal idóneo para cubrir las necesidades de personal. Sin embargo, existe un 40% que considera que si se selecciona a las personas mejor entrenadas para los puestos en demanda.

- Sobre RH y el desarrollo de programas

Se le preguntó a los encuestados si ¿Consideras que el área del recurso humano orienta, estructura y desarrolla programas para el fortalecimiento de las habilidades del personal?. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. ¿Consideras que el área del recurso humano orienta, estructura y desarrolla programas para el fortalecimiento de las habilidades del personal?	30%	26%	18%	24%	2%

**GRÁFICO 12: Percepción Sobre Fortalecimiento De Las Habilidades Personal Con El Desarrollo De Programas Por Parte De La Cooperativa.**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"  
Elaboración: propia

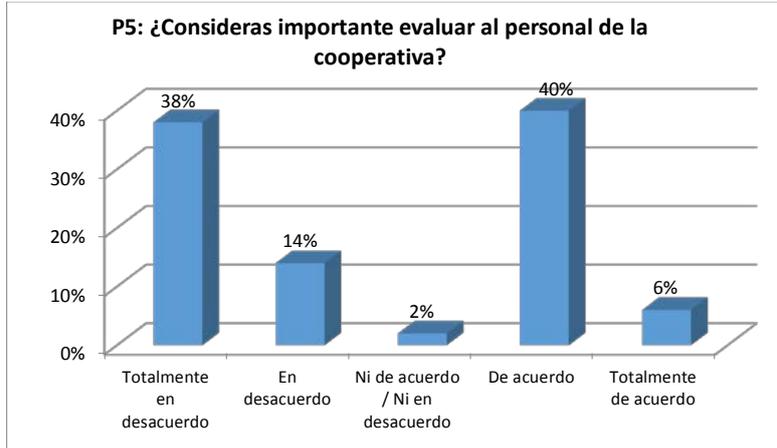
En este gráfico podemos inferir que el 56% del personal de la cooperativa está en desacuerdo con el planteamiento de que se orienta y desarrolla programas para el desarrollo del personal de la organización. Mientras que un 26% está de acuerdo con que la cooperativa sí orienta y desarrolla programas para el desarrollo de las habilidades del personal.

- Importancia de la evaluación

Se le preguntó a los encuestados si ¿Consideras importante evaluar al personal de la cooperativa?. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. ¿Consideras importante evaluar al personal de la cooperativa?	38%	14%	2%	40%	6%

**GRÁFICO 13: PERCEPCIÓN SOBRE IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"  
Elaboración: propia

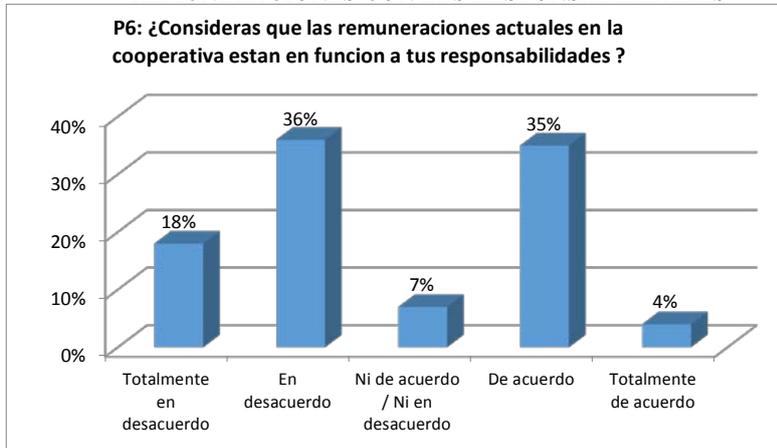
En esta quinta pregunta, podemos concluir que el 52% del personal de la cooperativa no considera importante la evaluación de desempeño como herramienta de gestión. Sin embargo, el 46% si esta de acuerdo con la evaluación al personal.

- Remuneraciones y responsabilidades

Se le preguntó a los encuestados si ¿Consideras que las remuneraciones actuales en la cooperativa están en función a las responsabilidades?. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. ¿Consideras que las remuneraciones actuales en la cooperativa estan en funcion a tus responsabilidades ?	18%	36%	7%	35%	4%

**GRÁFICO 14: PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN DE LAS REMUNERACIONES CON LAS RESPONSABILIDADES**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"  
Elaboración: propia

De esta pregunta se desprende que el 54% del personal de la cooperativa no está de acuerdo que sus remuneraciones tengan correlato con las funciones que realizan en su centro de labores. Mientras que un 39% sí se siente a gusto con la remuneración que percibe como contraparte de las funciones que realizan. Un 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- Comunicación Interna

Se le preguntó a los encuestados si ¿La comunicación interna es adecuada entre la alta Dirección y los Mandos Medios?. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. La Comunicación Interna es adecuada entre la Alta Dirección y los Mandos Medios	12%	30%	25%	25%	8%

**GRÁFICO 15: PERCEPCIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS MANDOS MEDIOS**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC "LA FLORIDA"  
Elaboración: propia

De los resultados de esta pregunta planteada, podemos concluir que el 12% está totalmente en desacuerdo y el 30% está en desacuerdo que la comunicación entre la alta dirección y los mandos medios es adecuada. Por otro lado, tenemos que el 25% del personal está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo con que la comunicación es adecuada entre la alta dirección y la gerencia media. En suma, tenemos un 42% en desacuerdo versus un 33% de acuerdo.

- Conocimiento de misión, visión y valores

Se le preguntó a los encuestados si ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa?. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Conoce usted la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa?	25%	33%	22%	15%	5%

**GRÁFICO 16: PERCEPCIÓN SOBRE SI CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA COOPERATIVA.**



Fuente: Encuesta aplicada a 40 colaboradores de la COOPAC “LA FLORIDA”  
 Elaboracion: propia

En estos resultados, se aprecia que el 58% del personal de la cooperativa no conoce la misión, la visión y los valores organizacionales de la cooperativa. Solo la quinta parte de los encuestados conocen la misión, la visión y los valores, versus un 22% que no esta interesado en conocerlas.

**Sistematización literal de los resultados de la encuesta**

Los resultados de las 8 preguntas planteadas en la encuesta a los 40 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Florida” evidencian lo siguiente

**Tabla 15 sistematización literal de los resultados de la encuesta**

<p><b>Diagnóstico Situacional:</b>                  Hay un significativo porcentaje de los colaboradores (58%) que no conocen la misión, visión y valores de la cooperativa. Esto, de primera mano, con lleva a una no identificación con la</p>	<p>- Considera Ud. Que es importante contar con un área de Recursos Humanos en la Cooperativa.</p>
	<p>- ¿Conoce usted la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa?</p>

<p>organización y con sus procesos de gestión de Recursos Humanos.</p> <p>En ese sentido, se avala el reconocimiento e importancia de un 50% de los colaboradores de tener un área de Recursos Humanos.</p>	
<p><b>Dificultades de la gestión del recurso:</b></p> <p>Los colaboradores evidenciaron que no se sienten atendidos ni orientados (62%), en materia de Recursos Humanos y ello se relaciona con el hecho de no tener: una oportuna comunicación interna con los altos y medios mandos (42%), que sus remuneraciones no están acordes a sus responsabilidades (54%), que la evaluación de personal no sea un proceso significativo dentro de la gestión (52%) y en suma, reconocen (56%) que no se están desarrollando programas para el fortalecimiento de las habilidades de personal.</p> <p>Considerando lo anteriormente señalado la implementación de un área de RH, beneficiaría que la cooperativa gestione oportunamente la gestión del talento humano y los procesos administrativos que conllevan.</p>	<p>- ¿Percibes apoyo y orientación en tus necesidades sobre temas de Recursos Humanos por parte de la Cooperativa?</p> <p>- ¿Consideras que el proceso de selección de personal contrata a las personas mejor entrenadas?</p> <p>- ¿Consideras que el área del recurso humano orienta, estructura y desarrolla programas para el fortalecimiento de las habilidades del personal?</p> <p>- ¿Consideras importante evaluar al personal de la Cooperativa?</p> <p>- ¿Consideras que las remuneraciones actuales en la cooperativa están en función a tus responsabilidades?</p> <p>- La comunicación interna ¿es adecuada entre la Alta Dirección y los Mandos Medios?</p>

Fuente propia

**Diagnóstico Situacional:**

La percepción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Florida – CREDIFLORIDA, frente al hecho de la implementación del área de Recursos Humanos confirman que los procesos de gestión de personal tales como, solicitar un certificado laboral, boletas de pagos de planilla, información sobre el pago de CTS, así como de algún seguro o AFP y otras informaciones, no son atendidos oportunamente. Todo ello sin contar que hay una persona encargada dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, área en la que actualmente recae las acciones de esta naturaleza. La implementación del área de Recursos Humanos está previsto en los lineamientos de organización de la cooperativa, tales como el plan estratégico, como eje para la gestión de los procesos administrativos. Si bien la gestión de personal está descrita ésta resulta tácita ante los colaboradores quienes incluso no se identifican directamente con la institución, hecho que demandaría una atención al clima organizacional. La mejora del desempeño y la disminución en la rotación de los colaboradores deja sentada también la necesidad de proponer la creación del área y su implementación.

**Gestión del Recurso:**

La percepción de los colaboradores hace notar que no están familiarizados con los procesos propios de la gestión de personal y en particular, no sienten que sean reconocidos. Se responde entonces no solo a una falta de identificación sino también de que los procesos no están siendo definidos ni son explícitos para los colaboradores. Uno de los objetivos de la investigación verifica que la implementación de la gestión de personal debe considerar la naturaleza y/o características del personal y la encuesta nos permite referir que una mejor distribución de puestos y perfiles según sean los colaboradores, aporta a redireccionar la responsabilidad de los procesos de gestión de recursos humanos y a establecer, a partir de la implementación del área todas las acciones que suponen atender a los colaboradores.

**4.3 Identificación del área mejora**

De manera transversal a la implementación del área de Recursos Humanos, se da pie a proponer un Sistema de Mejora Continua sobre los Procesos Administrativos, de fácil aplicación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La

Florida - CREDIFLORIDA, con la finalidad de que, al ser implementado, contribuya a garantizar la competitividad de la misma.

El sistema propuesto sigue la secuencia del Ciclo de la Mejora Continua que inicia con el diagnóstico a través de un análisis FODA, el cual comprende un acercamiento hacia la situación actual de las Cooperativas; prosigue con el establecimiento del Direccionamiento Estratégico para determinar la Misión, la Visión y las Políticas de Calidad, y la última Fase de la entrada es la Planificación de las actividades que han de realizarse para lograr los objetivos del Sistema. El proceso del sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos continúa con la fase de Ejecución, en donde se lleva a cabo la preparación del personal, las acciones tendientes a la superación de los problemas desvíos o irregularidades siguiendo después con la Fase de control y evaluación como acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones acaecidas, así como el cumplimiento de los objetivos propuestos y para finalizar el ciclo se observan los resultados esperados en la salida.

Se presentará un Plan de Acción, los responsables, el cronograma y el presupuesto para la implementación del Sistema de Mejora Continua propuesto para que las cooperativas puedan evaluar si están en la capacidad de implementar el Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos.

#### **4.3.1 Foda**

Se ha realizado un estudio de la situación de la empresa analizando sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esta manera lo que se busca es poder planificar una estrategia del futuro de la empresa con el objetivo de realizar acciones de corto, mediano y largo plazo, buscando así identificar los temas de mayor prioridad a nivel general y en forma específica en la gestión del talento humano.

Es por esto que a continuación presentamos el cuadro con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Tabla 16: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Experiencia en manejo de crédito (14 años), específicamente por 4 colaboradores que están desde el inicio de la cooperativa.	El Estado incrementará el gasto público en 15% del PBI a través de los gobiernos regionales y locales, lo cual dinamizará las economías regionales	Falta de personal especializado que realice la función reclutar y contratar personal idóneo.	Como consecuencia de los desastres naturales el país retroceda en su crecimiento y que la inversión privada e internacional se retraiga.
COOPAC especializada en atender las necesidades financieras del sector rural y urbano	Los desastres naturales ocurridos entre febrero y marzo 2017 propiciaron un incremento en las actividades de la construcción y afines en las áreas afectadas por Huaycos.	No se cuenta con procedimientos establecidos para el reclutamiento y la inducción del personal.	La supervisión directa de la SBS a las cooperativas de ahorro y crédito que establecería mayor profesionalismo en la dirección, administración y control de una cooperativa.
Conocimiento de los socios y sus actividades otorgando créditos supervisados	Políticas de Estado favorables a la exportación de café, cacao y otros debido al TLC.	El reclutamiento del personal es realizado de acuerdo al requerimiento y autonomía de cada área de trabajo y su coordinación con la Gerencia Administrativa.	La escala salarial de la competencia es mucho más alta que la escala salarial de las cooperativas.
Contamos con Planificación Estratégica 2017-2019 con metas establecidas y monitoreada con balance score card.	Los servicios financieros (ahorro y crédito) a través de los bancos, financieras, cajas, cooperativas e IFIS se incrementarán, por el dinero que inyectará el gobierno en las economías regionales y gobierno central.	No se analiza el perfil del trabajador de acuerdo a sus potencialidades establecidas a través de test psicológicos	Que la Fenacrep desaparezca, extinguiéndose el único medio de capacitación y preparación del colaborador de una cooperativa
Cumplimos con la normatividad establecida por la SBS para cooperativas de ahorro y crédito	La construcción de escuelas y casas en la costa del Perú se incrementará por el azote del niño costero, generando oportunidades de negocio	Falta de un programa de capacitación por competencias para el personal	Que el gobierno pueda dar una ley que afecte directamente a todas las cooperativas
Contamos con áreas especializadas de Gestión Integral de Riesgos y Riesgos de LAVFT con profesionales competentes.	Podría realizar alguna fusión con otra cooperativa que le permita incrementar su mercado.	La deserción del personal frente a mejores ofertas de la competencia. Lo que incrementaría la rotación del personal.	Incremento de la competencia en sector de cooperativas con tasas de interés competitivas.
Constante capacitación del personal contratado en otorgamiento de créditos	Ofrecer otro tipo de productos a los asociados que le permita captar mayor cantidad de créditos.	No existe relación directa entre las metas estratégicas con las metas a alcanzar por las áreas y el personal comprometido que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Las empresas del sector cooperativista que aparezcan en el mercado tengan ventajas competitivas.

Fuente propia

### Matriz Foda

Luego de la identificación del estudio anterior sobre el FODA, se realizó el análisis a través de una matriz buscando identificar situaciones de mejora en forma puntual de cada uno de los puntos identificados, logrando así determinar estrategias de acción para el fortalecimiento de la cooperativa. Lo que se busca es tomar una radiografía a la Cooperativa en tiempo real y proponer un Plan de acción.

Tabla 17: Matriz de foda

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	<b>F1.</b> Experiencia en manejo de crédito (14 años), específicamente por 4 colaboradores que están desde el inicio de la cooperativa.	<b>D1.</b> Falta de personal especializado que realice la función reclutar y contratar personal idóneo.
	<b>F2.</b> COOPAC especializada en atender las necesidades financieras del sector rural y urbano.	<b>D2.</b> No se cuenta con procedimientos establecidos para el reclutamiento y la inducción del personal.
	<b>F3.</b> Conocimiento de los socios y sus actividades otorgando créditos supervisados.	<b>D3.</b> El reclutamiento del personal es realizado de acuerdo al requerimiento y autonomía de cada área de trabajo y su coordinación con la Gerencia Administrativa.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>F4.</b> Contamos con Planificación Estratégica 2017-2019 con metas establecidas y monitoreada con balance Scorecard.	<b>D4.</b> No se analiza el perfil del trabajador de acuerdo a sus potencialidades establecidas a través de test psicológicos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>O1.</b> El Estado incrementará el gasto público en 15% del PBI a través de los gobiernos regionales y locales, lo cual dinamizará las economías regionales.	1. Nuestra experiencia nos permitirá incrementar nuestros clientes, basando en la sólida confianza de nuestros socios y años en el mercado.	1. Mejorar nuestra forma de reclutar al personal que permita tener gente especializada, así poder captar a nuevos clientes.
<b>O2.</b> Los desastres naturales ocurridos entre febrero y marzo 2017 propiciaran un incremento en las actividades de la construcción y afines en las áreas afectadas por Huaycos.	2. La especialidad de nuestra empresa nos sirve para poder sacar nuevos productos al mercado, beneficiando a la población con la que trabajamos.	2. Diseñar procedimientos para seleccionar personal adecuado, que nos ayude a otorgar créditos de forma segura.
<b>O3.</b> Políticas de Estado favorables a la exportación de café, cacao y otros debido al TLC.	3. Otorgarles tasas preferentes a nuestros socios que tengan productos de exportación.	3. El reclutamiento debe estar supervisado por el área de recursos humanos que verifique la necesidad de cada departamento, esto nos ayudara a contar con especialista en cada área que tenemos.
<b>O4.</b> Los servicios financieros (ahorro y crédito) a través de los bancos, financieras, cajas, cooperativas e IFIS se incrementarán, por el dinero que inyectará el gobierno en las economías regionales y gobierno central.	4. Nuestra planificación estratégica nos permitirá ingresar a nuevos mercados obteniendo nuevos socios y otorgando productos de acuerdo a la necesidad de cada población.	4. Tener un perfil de cada puesto que permita obtener un adecuado personal y esto ayudarnos a sacar nuevos servicios para el beneficio de nuestros socios.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<b>A1.</b> Como consecuencia de los desastres naturales el país retroceda en su crecimiento y que la inversión privada e internacional se retraiga.	1. Los años en el mercado nos permite dar alternativas a nuestros socios en temas de inversión.	1. Se debe abrir un área de recursos humanos que permita saber las necesidades de la organización.
<b>A2.</b> La supervisión directa de la SBS a las cooperativas de ahorro y crédito que establecería mayor profesionalismo en la dirección, administración y control de una cooperativa.	2. Mucha de las zonas rurales de nuestro país no es atendida por los bancos, y nosotros cubrimos esa falta de financiamiento, todo esto dentro de la ley que es supervisado por la SBS.	2. Nuestra área de Recursos Humanos deberá tener un manual de procedimientos que nos permita tener una mejor fórmula de reclutar. Obteniendo un personal de acuerdo a la característica del puesto.
<b>A3.</b> La escala salarial de la competencia es mucho más alta que la escala salarial de las cooperativas.	3. El conocer a nuestro socio, nos permite brindarle un servicio personalizado, a esto debemos incrementar una capacitación a nuestro personal.	3. Para tener mejores resultados cada área deberá coordinar con Recursos Humanos, para solicitar el personal de acuerdo a los requerimientos necesarios.
<b>A4.</b> Que la Fenacrep desaparezca, extinguiéndose el único medio de capacitación y preparación del colaborador de una cooperativa	4. Nuestro plan estratégico nos permite tener un cronograma de capacitaciones para nuestro personal.	4. Cada área deberá tener un perfil de acuerdo a las características propias que laboran esto nos permitirá tener un mejor desempeño de cada trabajador.

Fuente Propia

#### 4.3.2 Resultados que se espera lograr

Al implementar un Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos en la Cooperativas de Ahorro y Crédito la Florida - CREDIFLORIDA, se obtendrán cambios favorables, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

- El desarrollo competitivo de los servicios que brindan en el sistema financiero se verá favorecido en gran medida, puesto que se dotará de un mejoramiento continuo en los procesos administrativos.
- Se adoptará una cultura de calidad y una nueva cultura empresarial cooperativa, a través del involucramiento de todo el personal en la consecución de objetivos comunes, sean éstos a corto o largo plazo.
- Implementar un Comité de revisión permanente para los ajustes, mejoras, así como en la innovación de los procesos de servicios financieros que brinda la cooperativa.
- Mantener un sistema de mejora permanente de desarrollo y estabilidad del recurso humano, dirigentes y personal, a fin de elevar las habilidades y conocimientos técnicos que permitan a las cooperativas lograr la visión de largo plazo.
- Redefinir y mejorar políticas de gestión estratégica, gestión financiera, aspectos organizacionales y otras.
- Mejora de la evaluación no solo de los procesos sino de la gestión de recursos humanos que permita garantizar la competitividad de los productos y servicios financieros y el posicionamiento de la cooperativa en el mercado financiero.
- Una mejor comunicación institucional que promulgue las diferentes estrategias hacia adentro de la institución y hacia fuera de la misma para el logro de las metas.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 Propuesta para la implementación del Plan de Recursos Humanos para la empresa**

El crecimiento que presenta la Cooperativa con la proyección de abrir nuevas sedes y el desarrollo actual del mercado de brindar soporte crediticio a las personas sustenta poder enfocar a las Jefaturas y Administradores al principal objeto que es el negocio y a las actividades de personal. Por este motivo, se determinó la necesidad de proponer la creación del Área de Recursos Humanos con el fin de formalizar los procesos de esta área, buscar alinear los objetivos organizacionales con los objetivos Recursos Humanos, desarrollar una cultura en la Cooperativa y lograr una mejor organización para el bienestar de los colaboradores y generar un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Hoy en día, los colaboradores de la empresa en muchas ocasiones no tienen claro a quién acudir al tener alguna duda o necesidad personal, como es de solicitar un certificado laboral, boletas de pagos de planilla, información sobre el pago de CTS, así como de algún seguro o AFP y otras informaciones, a pesar de que la Cooperativa cuenta con una persona que se encarga de algunos de estos trámites, ella no logra darse a vasto. Por tal razón, se hace indispensable reorganizar estas tareas en la Cooperativa, con el fin de garantizar el correcto desempeño del personal y lograr una mayor eficiencia en estos procesos y mejor comunicación.

#### **5.1.1 Propuestas específicas**

La propuesta para la creación del área de Recursos Humanos de nuestra Cooperativa pretende plantear posibles soluciones que permitirán a la empresa, disminuir la carga operativa, reorganizar las funciones, ya que algunos funcionarios realizan actividades de gestión de personal y así como poder alinear los objetivos organizacionales. Al implementar esta área podríamos obtener los siguientes resultados:

- Determinar las acciones operativas o líneas de actuación sobre el Talento Humano de la Cooperativa, que permitan una reorganización de las funciones, que respondan a los objetivos de la empresa y que permitan proponer alternativas de soluciones para la gestión del personal.

Tener presente la gestión del Talento Humano, reconocer su importancia dentro de los procesos de gestión administrativa, está directamente relacionado a lograr los objetivos del plan estratégico (2017-2019) de la cooperativa:

“Lograr que CREDIFLORIDA se consolide como institución sostenible, con la capacidad de brindar servicios financieros acorde a la demanda diversificada de sus socios productores rurales y emprendedores urbanos de áreas en desarrollo, generando un impacto económicamente medible.”(p.20)

Se contempla el desarrollo de procesos y de una cultura de servicios que merita que el Talento Humano aporte y gestione con miras del cumplimiento del plan.

- Fortalecer y mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores y asesorar a los principales líderes de la Cooperativa.

Los alcances de resultados de la encuesta y el FODA dan constancia de que hay un alto porcentaje de colaboradores de la institución que no solo no conoce la misión, visión y valores de la institución. Asimismo, han señalado que el tener un área de Recursos Humanos es importante en la gestión de los temas de RH. Su implementación permitirá canalizar la gestión haciendo posible que el clima genere estabilidad, motivación y compromiso.

Por otro lado, los procesos propios de la gestión de personal están dispersos dentro de la gestión comercial por lo que los colaboradores no los identifican fehacientemente y, esto repercute en la percepción de no ser atendidos y que no se sientan identificados con la institución. Asimismo, la distribución jerárquica de puestos no permite discernir perfiles y desempeños. Genera por ende un clima organizacional inestable.

- Desarrollar el Análisis de Descripción de Puestos, para poder determinar las principales funciones, responsabilidades, requisitos y competencias, lo cual ayudará a otros procesos del área.

Tener presente la gestión de perfiles idóneos está también directamente relacionado a los logros en la productividad y resultados de la cooperativa. Cabe señalar que en la encuesta se identificó que los colaboradores no remiten una relación de las remuneraciones con sus salarios.

- Desarrollar la estructura de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación y la Inducción, buscando la formalización de los procesos y logrando poder colocar a las personas más idóneas en el puesto adecuado cumpliendo con el perfil del puesto que se necesita.

La especialización y reconocimiento de personas idóneas garantiza que los procesos se gestionen oportunamente y se desarrollen las competencias de los colaboradores.

- Elaborar un Plan de Capacitación anual, donde se buscará el desarrollo y formación para el personal, buscando motivar al personal.

Los programas de formación estarán directamente relacionado a generar un adecuado trabajo de equipo y logro de metas a corto y largo plazo, así mismo favorecer el clima institucional y la productividad.

- Realizar una adecuada selección de personal que ingresa a la empresa.

Al definir los perfiles y las gestiones para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, el ingreso de personal tendrá claro desde un inicio, la relación con la cooperativa y reconocerá sus objetivos.

- Realizar una evaluación de desempeño de acuerdo con las funciones que tiene cada uno de ellos.

La evaluación estará basada en los objetivos de la cooperativa y a su vez tendrá un seguimiento y monitoreo transparente en el proceso, así podremos garantizar la gestión de los talentos.

- Programar una permanente capacitación que permita optimizar el desempeño.

La capacitación debe apuntar a desarrollar las competencias de los colaboradores y a la especialización. Con ello, también se aporta a la identificación y a la comunicación interna.

- Desarrollar actividades que permita un adecuado clima organizacional.

La identificación y gestión de las políticas internas de la cooperativa tienen una percepción baja a negativa por parte de los colaboradores. Por ello, el desarrollo de actividades de integración, de reconocimiento con la institución, está directamente relacionado a la implementación del área de Recursos Humanos.

## **5.2 Prioridades en las líneas de actuación**

A continuación, se detalla, como se desarrollarían las líneas de actuación proyectando realizar la implementación del área de Recursos Humanos. Cabe indicar que el proceso que actualmente lleva la Cooperativa, en relación a la gestión del Talento Humano recae toda la responsabilidad en el Gerente de Administración y Finanzas, quien se encarga de realizar los temas administrativos, operativos y los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal. El objetivo, partiendo de la propuesta de la implementación del área de Recursos Humanos, se encargue específicamente de los procesos indicados anteriormente y permita optimizar tanto las labores de la Gerencia de Administración y Finanzas y se consolidé las acciones de gestión del Talento Humano.

**Tabla 18: Relación de la propuesta de mejora con el impacto esperado en la gerencia**

Nº	PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS	IMPACTOS ESPERADOS EN LA GERENCIA
1	Estructura del área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los indicadores financieros</li> <li>- Implementar los procesos de RRHH</li> <li>- Desarrollar una cultura organizacional en la Cooperativa</li> <li>- Reducir los reclamos de los clientes con capacitaciones</li> </ul>
2	Descripción detallada de cada Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las Funciones y Responsabilidades</li> <li>- Definir las Competencias Generales y Específicas</li> <li>- Aprovechar la información de la descripción para los procesos de</li> <li>- Valorizar los puestos de trabajo</li> </ul>
3	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizar el proceso de requerimiento y búsqueda</li> <li>- Eficiencia en el proceso de selección</li> <li>- Seleccionar al mejor talento Humanos por sus características personales</li> </ul>
4	Contratación e Inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el proceso de contratación</li> <li>- Buscar la eficiencia Administrativa con la información del personal</li> <li>- Contar con una estructura de Inducción para el personal nuevo, tanto de la empresa y de su puesto de trabajo</li> </ul>
5	Plan de Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizar el proceso de requerimiento de necesidades de capacitación</li> <li>- Desarrollar las capacidades profesionales y técnicas del personal</li> <li>- Mantener una evaluación de las capacitaciones para evaluar la efectividad del esfuerzo de capacitar</li> </ul>
6	Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un solo formato de evaluación al personal para alinear las</li> <li>- Identificar las necesidades de capacitación</li> <li>- Utilizar los resultados para poder incentivar con bonos al personal</li> <li>- Identificar al personal con mejores resultados y a los que deben mejorar.</li> </ul>
7	Gestión de las Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir una política de compensación equitativa según el nivel del puesto</li> <li>- Tener un ordenamiento de los sueldos de todos los puestos</li> <li>- Contar con factores claros para el incremento de sueldos para los empleados</li> </ul>
5	Programa de Beneficios e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar cuales son los beneficios para el personal y sus familiares</li> <li>- Incentivar al personal que genera valor a la cooperativa y sobresale con resultados que se esperan</li> </ul>

Fuente propia

### 5.3 Planificación de actividades, objetivos y metas – Cronograma

**TABLA 19: CRONOGRAMA PARA APLICAR LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Nº	PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Estructura del área de Recursos Humanos	■	■										
2	Descripción detallada de cada Puesto		■	■	■								
3	Reclutamiento y Selección			■	■								
4	Contratación e Inducción			■	■								
5	Plan de Capacitación y Desarrollo			■	■	■	■						
6	Evaluación de Desempeño							■	■	■	■		
7	Gestión de las Compensaciones						■	■	■	■	■		
8	Programa de Beneficios e Incentivos											■	■

Fuente Propia

#### 5.4 Programa de Seguimiento y Control de las acciones

**Tabla 20: Seguimiento y control de acciones de la propuesta de mejora de la gestión de Recursos Humanos**

Nº	PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACCIONES	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
1	Estructura del área de Recursos Humanos	- Contratar al responsable del área de RRHH	Gerencia General	DIARIO
		- Implementar los procesos de RRHH	Recursos Humanos	DIARIO
		- Desarrollar una cultura organizacional en la Cooperativa	Todas la Gerencias	MENSUAL
		- Reducir los reclamos de los clientes con capacitaciones	Recursos Humanos	MENSUAL
2	Descripción detallada de cada Puesto	- Identificar las Funciones y Responsabilidades	Recursos Humanos	DIARIO
		- Definir las Competencias Generales y Específicas	Recursos Humanos	DIARIO
		- Aprovechar la información de la descripción para los procesos de RRHH	Recursos Humanos	MENSUAL
		- Valorizar los puestos de trabajo	Gerencia General y Recursos Humanos	MENSUAL
3	Reclutamiento y Selección	- Formalizar el proceso de requerimiento y búsqueda	Recursos Humanos	MENSUAL
		- Eficiencia en el proceso de selección		
		- Seleccionar al mejor talento Humanos por sus características personales		
4	Contratación e Inducción	- Mejorar el proceso de contratación	Recursos Humanos	SEMESTRAL
		- Buscar la eficiencia Administrativa con la información del	Area Administración	
		- Contar con una estructura de Inducción para el personal nuevo, tanto de la empresa y de su puesto de trabajo	Recursos Humanos	
5	Plan de Capacitación y Desarrollo	- Formalizar el proceso de requerimiento de necesidades de capacitación	Recursos Humanos	SEMESTRAL
		- Desarrollar las capacidades profesionales y técnicas del		
		- Mantener una evaluación de las capacitaciones para medir la efectividad del esfuerzo de capacitar		
		- Contar con un solo formato de evaluación al personal para alinear las estrategias		
6	Evaluación de Desempeño	- Identificar las necesidades de capacitación	Todas la Gerencias	BIMESTRAL
		- Utilizar los resultados para poder incentivar con bonos al personal	Recursos Humanos	MENSUAL
		- Identificar al personal con mejores resultados y a los que deben mejorar.	Todas la Gerencias	
		- Definir una política de compensación equitativa según el nivel del puesto	Gerencia General y Recursos Humanos	ANUAL
7	Gestión de las Compensaciones	- Tener un ordenamiento de los sueldos de todos los	Recursos Humanos	MENSUAL
		- Contar con factores claros para el incremento de sueldos para los empleados	Gerencia General y Recursos Humanos	ANUAL
		- Identificar cuales son los beneficios para el personal y sus familiares	Recursos Humanos	MENSUAL
- Incentivar al personal que genera valor a la cooperativa y sobresale con resultados que se esperan	MENSUAL			

Fuente propia

## **5.5 Recursos necesarios para la puesta en marcha de las Propuestas e implementación.**

Para la formalización del Área de Recursos Humanos se debe desarrollar un análisis de los recursos que se necesitan para toda la implementación de los procesos y funciones, con el objetivo de poner en funcionamiento los servicios que brinda, es de suma importancia realizar presupuestos, de los diversos procesos relacionados a la gestión humana.

### **5.5.1 Recursos Humanos**

Cuando se implemente la unidad de Recursos Humanos, inicialmente se contará con una sola persona administrativa, quien se encargará de las diferentes funciones y que a medida la organización vaya creciendo los puestos de la unidad también irán creciendo y se especializarán.

La unidad de Recursos Humanos de la Cooperativa estará a cargo de la Gerencia General, y compuesto por una sola persona, siendo este puesto, el Jefe de Recursos Humanos, el mismo que tiene la facultad de asesorar a las demás áreas de la Cooperativa.

### **5.5.2 Recursos Administrativos, Logísticos o físicos - equipos y otros**

Los recursos que debe asumir el área para su implementación y asignación de gastos son los siguientes:

TABLA 21 REMUNERACIONES

<b>Detalle de la Remuneración anual para el jefe de Recursos Humanos</b>	
Sueldo mensual S/ 4, 500.00 (proyectado anual)	S/ 54,000.00
Gratificaciones (02 sueldos al año)	S/ 9,000.00
Bonificación de Ley por gratificaciones (9 %)	S/ 810.00
Vacaciones (1 sueldo al año)	S/ 4,500.00
Pago de Essalud (9% de remuneraciones computables)	S/ 5,265.00
<b>Total del Presupuesto Requerido</b>	<b>S/ 73,575.00</b>

Fuente: Propia

En el caso del mobiliario, se requiere contar con un espacio cerrado adecuado donde la persona de Recursos Humanos cuente, para desarrollar su trabajo con la confidencialidad, ya que se maneja información delicada, es por esto que se debe contar con el siguiente mobiliario:

Se detalla la cantidad de material que se necesitarán para poder realizar la gestión del área de Recursos Humanos, se describe lo siguiente:

<b>Útiles de Escritorio y Suministros</b>			
Cantidad	Descripción	Precio Unit	Total
10	Millares de Papel	25	250
2	Packs de Tinta de Imp.	280	560
1	Millar de Folder A4	75	75
3	Cajas de lapiceros X 24	9	27
1	Caja de Fasters	100	100
Total Útiles de Escritorio y Suministros		S/	1,012.00

Fuente: Propia

### 5.5.3 Recursos financieros – Presupuesto

Para lograr el cumplimiento de los resultados esperados por parte de la empresa y el área de Recursos Humanos, se requiere de una inversión total anual de S/ 112,957.00. Este monto incluye gastos únicos por instalación del área y el gasto mensual como el sueldo del jefe de Recursos Humanos. El objetivo es presentar este presupuesto ante las autoridades de la Cooperativa para su análisis y aprobación. A continuación, se presenta el cuadro con los principales conceptos de inversión:

**TABLA 22 PRESUPUESTO PROYECTADO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

<b>PRESUPUESTO PROYECTADO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>		
Remuneración anual para el jefe de Recursos Humanos	S/	73,575.00
Mobiliario, Software y Servicios de terceros	S/	28,120.00
Suministros para Implementación	S/	1,012.00
Compensación (CTS)	S/	5,250.00
Programa de Beneficios	S/	5,000.00
<b>Total del Presupuesto Requerido</b>	<b>S/</b>	<b>112,957.00</b>

Fuente: Propia

**TABLA 23 DETALLE DE LA REMUNERACIÓN PARA EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

<b>Detalle de la Remuneración anual para el jefe de Recursos Humanos (01 persona)</b>		
Sueldo mensual S/ 4, 500.00 (proyectado anual)	S/	54,000.00
Gratificaciones (02 sueldos al año)	S/	9,000.00
Bonificación de Ley por gratificaciones (9 %)	S/	810.00
Vacaciones ( 1 sueldo al año)	S/	4,500.00
Pago de Essalud (9% de remuneraciones computables)	S/	5,265.00
<b>Total del Presupuesto Requerido</b>	<b>S/</b>	<b>73,575.00</b>

Fuente: Propia

**TABLA 24 DETALLE DE LA COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO**

<b>Detalle de la Compensación Por Tiempo de Servicio (1 sueldo + 1/6 de gratificación al año)</b>	
1 sueldo al año	S/ 4,500.00
1 /6 de la gratificación	S/ 750.00
<b>Total del Presupuesto Requerido</b>	<b>S/ 5,250.00</b>

Fuente: Propia

**TABLA 25 PROGRAMA DE BENEFICIOS**

<b>Programa de Beneficios (Resultados obtenidos al implementar el área de RR. HH.)</b>	
Cumplimiento de Resultados obtenidos (primer semestre)	S/ 2,500.00
Cumplimiento de Resultados obtenidos (segundo semestre)	S/ 2,500.00
<b>Total del Presupuesto Requerido</b>	<b>S/ 5,000.00</b>

Fuente: Propia

#### **5.5.4 Secuencia de actividades para implementar las acciones.**

El proceso que actualmente lleva la Cooperativa, en relación a la gestión del Talento Humano recae toda la responsabilidad en el Gerente de Administración y Finanzas, quien se encarga de realizar los temas administrativos, operativos y los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal. El objetivo es que la propuesta de la creación de un Departamento de Recursos Humanos, el cual se encargue específicamente de procesos indicados anteriormente con la finalidad de optimizar el tiempo del Gerente de Administración y Finanzas para que se encargue al cien por ciento de realizar sus funciones administrativas. Los procesos que se ejecutaría:

#### 5.5.4.1 *Gestión de Reclutamiento de Personal*

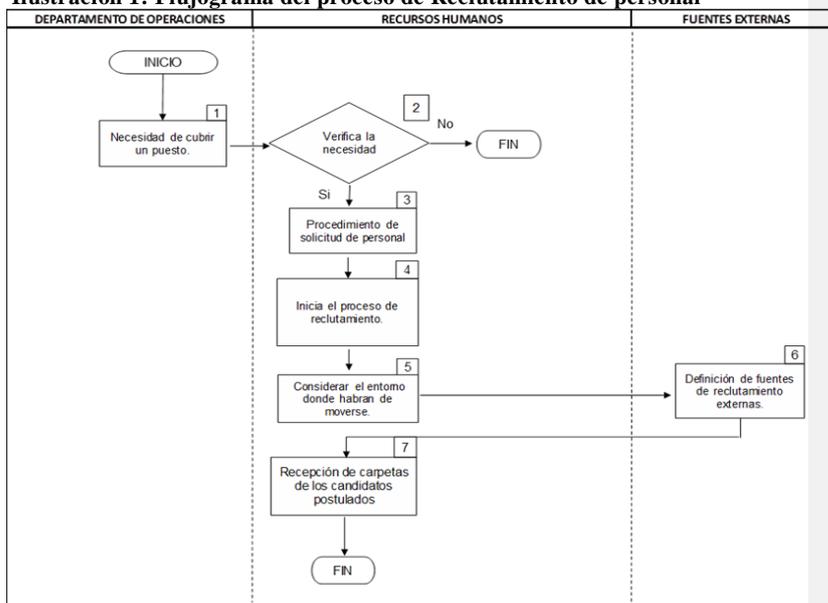
La descripción detallada del procedimiento es la siguiente:

- Necesidad de cubrir un puesto: Se identifica una vacante mediante el requerimiento del jefe del área o planeamiento de Recursos Humanos. En el plan de recursos se puede mostrar la utilidad de este proceso, ya que se podrá conocer las vacantes actuales y las que se proyectan a futuro según lo requerido por la Cooperativa.
- Verificar la necesidad: El área de Recursos Humanos verifica si se justifica el requerimiento y la contratación de un nuevo empleado.
- Procedimiento de solicitud de personal: El jefe de Recursos Humanos de acuerdo a lo verificado aprueba el proceso de reclutamiento.
- Inicia el proceso de reclutamiento: Se revisa la posición que se requiere y según la información brindada en la descripción de puesto donde se indica las principales funciones, responsabilidades y características de la persona que lo desempeñe. Si es necesario el Jefe de Recursos Humanos se debe solicitar información adicional al jefe del área para dar mayor detalle del requerimiento.
- Considerar el entorno donde habrán de moverse: El jefe de Recursos Humanos considerará los límites del entorno que se originan en la organización: Disponibilidad externa de Recursos Humanos, Políticas de la compañía, Planes de Recursos Humanos.
- Requerimientos del puesto.
- Definición de fuentes de reclutamiento externas: Recursos Humanos deberá anunciar la solicitud del puesto donde se describirá los principales requisitos y funciones. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados por la zona, pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, también puede acudir a:
  - Instituciones educativas. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos.
  - Asociaciones profesionales. Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus

afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

- Recibe las carpetas de los postulantes al puesto: Después de haber recibido una buena cantidad de hojas de vida, el jefe de Recursos Humanos selecciona las que apliquen al cargo solicitado.

**Ilustración 1: Flujograma del proceso de Reclutamiento de personal**



Fuente Propia

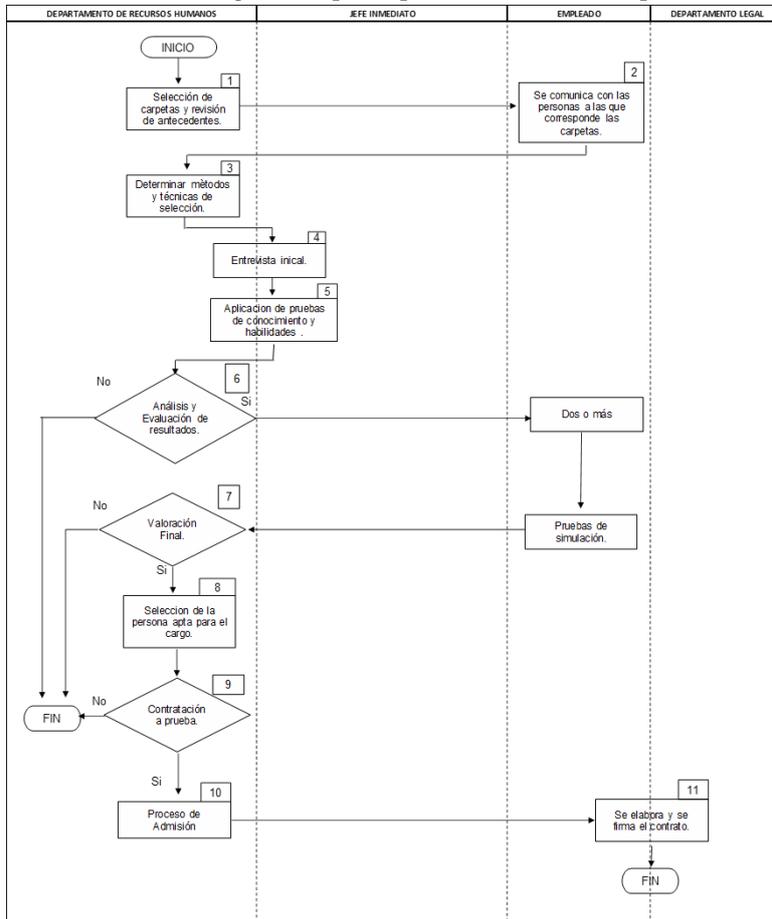
#### 5.5.4.2 Gestión del proceso de Selección y Contratación del personal

Desarrollo del procedimiento:

- Selección de carpetas y revisión de antecedentes: Luego de desarrollar el proceso de reclutamientos se selecciona las carpetas más idóneas para cubrir la vacante.
- Se comunica con las personas a las que corresponde las carpetas: Recursos Humanos se contacta con las personas a las que corresponde las carpetas seleccionadas.

- Determinar métodos y técnicas de selección: Recursos Humanos tiene que determinar de acuerdo a una planificación los métodos y técnicas que considere más idóneos para el proceso de selección del nuevo recurso.
- Entrevista inicial: El Jefe de Recursos Humanos junto con el Jefe Departamental entrevista al candidato, con el fin de conocer su situación laboral, familiar y personal.
- Aplicación de pruebas de conocimientos y/o habilidades: Recursos Humanos conjuntamente con el Jefe Inmediato aplica las pruebas que haya a lugar según el cargo a desempeñarse. Ejemplo: pruebas de conocimiento de equipo, pruebas de solución de problemas y razonamiento abstracto, etc.
- Análisis y Evaluación de resultados: Donde se decidirá si existe uno o más candidatos con condiciones para ser contratado.
- Si se seleccionan dos o más candidato será preciso realizar las Pruebas de Simulación donde se analizará la capacidad del individuo para dar solución a diversas situaciones.
- Valoración Final: El Jefe de Recursos Humanos hace la valoración final de los candidatos teniendo en cuenta la descripción del puesto, aquí se comparan las calificaciones del candidato con la de los demás y con las especificaciones del cargo vacante.
- Contratación a Prueba: Al candidato seleccionado se le elaborará un contrato de 90 días según lo estime la Entidad y se le brindará al candidato a través del programa de inducción toda la información necesaria sobre el puesto de trabajo para el cual fue contratado, indicándosele por medio de una descripción de puestos las principales funciones y requerimientos, además de darle algunas aclaraciones de la forma de proceder en el área y en la entidad que a criterio del jefe de área vea como necesario para su buen desempeño en el puesto, así como, se realizarán todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación y adaptación a los colectivos laborales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.
- Admisión: Una vez cumplido el contrato de 90 días es decir el proceso de prueba y de no haber ningún inconveniente con el desempeño del candidato se procede a la admisión.

**Ilustración 2: Segunda etapa del proceso de selección de personal**



Fuente Propia

- Se elabora y firma contrato laboral: Departamento Legal elabora el contrato laboral y lo firma el empleado junto con el representante legal (Gerente Generallo).
- La persona seleccionada debe presentar original y copia de la documentación requerida en el proceso de selección, esta se pondrá en su file personal así como la solicitud de ingreso de la cooperativa. Para los procesos internos no será necesario la presentación de documento ya que fueron presentados en su momento. Estos son: documentos de identidad, el

currículum vitae, declaración jurada, solicitud de postulante, certificado de estudio, certificados de anteriores trabajos, documentos de la AFP, certificado de impuesto de quinta categoría, documentos de los familiares directos.

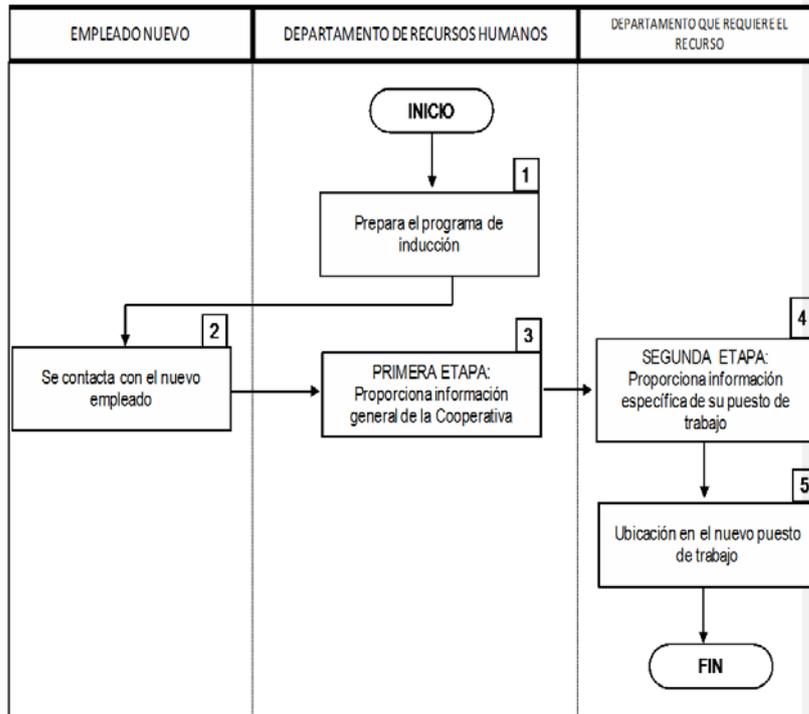
#### 5.5.4.3 *Gestión de la Inducción del personal*

Desarrollo del Procedimiento:

- a) Prepara el Programa de Inducción: El área de Recursos Humanos prepara el programa de inducción, este tiene la finalidad de proporcionar al nuevo personal ingresante la información necesaria de la Cooperativa, para que se identifique e integre lo más pronto posible.
- b) Se contacta con el nuevo empleado: El jefe de Recursos Humanos se pone en contacto con el nuevo empleado para programar su asistencia en el proceso de inducción.
- c) Primera Etapa: Se proporciona información general de la Cooperativa: El objetivo principal es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura organizacional. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Cada Programa inducción comprende con la siguiente información de manera general:
  - Información sobre la Cooperativa:
    - Misión y Visión.
    - Historia
    - Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
    - Filosofía – Objetivos.
    - Organigrama General
  - Política Interna y Normativa:
    - Reglamentos de régimen interior: Se menciona la identificación para control de entrada y salida del personal, de vehículos, de uso de las instalaciones, etc.

- Derechos y Deberes.
  - Premios y sanciones. Disciplina.
  - Ascensos.
  - Comunicaciones/ personal:
    - Fuerza laboral (obreros – empleados).
    - Cuadros directivos.
    - Representantes del personal.
    - Subordinados.
    - Compañeros.
    - Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.
- d) Segunda Etapa: Proporciona información específica de su puesto de trabajo: En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:
- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
  - Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
  - Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
  - Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
  - Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
- e) Ubicar en el nuevo puesto de trabajo: El nuevo empleado es instalado en su puesto de trabajo y recibe equipos, sistemas y accesorios de oficina necesarios para su desempeño.

**Ilustración 3: Flujograma del proceso de gestión de la inducción del personal**



Fuente Propia

#### 5.5.4.4 Gestión del Plan de Capacitación del personal

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar,

El nuevo Departamento de Recursos Humanos debería evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. También debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

En la investigación el diagnóstico de la percepción de los colaboradores sobre la gestión de procesos de recursos humanos permite establecer un diagnóstico de

los problemas actuales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

La capacitación partiendo de los problemas detectados es un aporte a la gestión del recurso humano a que se defina perfiles y roles en la institución de manera explícita. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

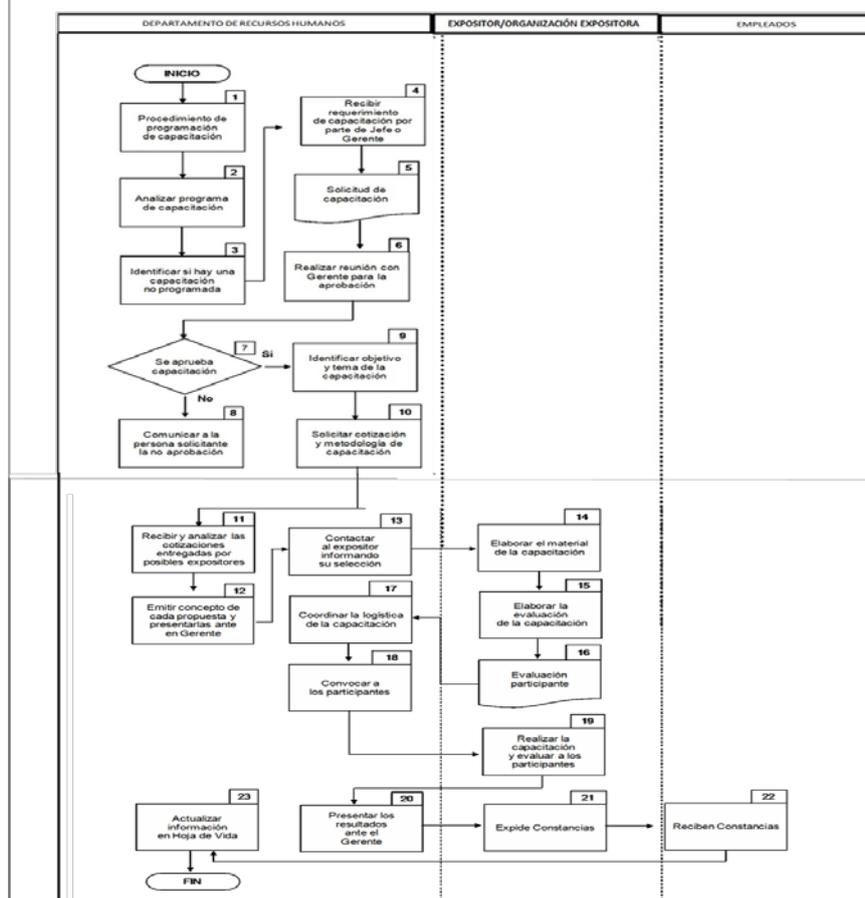
Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación. Mediante un Plan se programan todas las capacitaciones necesarias que son identificadas o requeridas por los jefes de la Cooperativa. El proceso se desarrollará de la siguiente manera:

- Análisis programa de capacitación: El jefe de Recursos Humanos en conjunto con los principales líderes de la Cooperativa evalúan la propuesta de un programa para la capacitación.
- Identificar si se presentan capacitaciones no programadas: El jefe de Recursos Humanos verifica si en periodos pasados se han creado necesidades de capacitaciones que no hayan sido programadas, para evaluar su proceder.
- Solicitud de capacitación: El Jefe de Recursos Humanos debe formalizar el proceso de cómo se atenderá cualquier requerimiento de capacitación no programada.
- Realizar reunión con la Gerencia General para la aprobación: Teniendo como base la solicitud de capacitación de todos los jefes, para definir la prioridad y si se aprueba o no el plan de capacitación.
- Se aprueba capacitación: Si se aprueba la capacitación continuar con la actividad número 9, de lo contrario continuar con la actividad número 8.
- Comunicar a la persona solicitante la no aprobación: Si el programa es rechazado, Recursos Humanos informará a la persona solicitante la negación de éste con la justificación respectiva.
- Identificar objetivo y tema de la capacitación: El Jefe de Recursos Humanos debe identificar el objeto de la capacitación y la temática de los temas establecidos.

- Solicitar cotización y metodología de capacitación: Recursos Humanos solicita cotizaciones de los respectivos programas
- Recibir y analizar las cotizaciones entregadas por posibles expositores: El Jefe de Recursos Humanos evalúa las cotizaciones recibidas por los diferentes instructores, el contenido de los programas y costo de las mismas para emitir su concepto.
- Emitir concepto de cada propuesta y presentarlas ante Gerente: Recursos Humanos, evalúa y califica las respectivas ofertas las cuales evaluará con el Gerente de Área.
- Contactar al expositor informando su selección: El Jefe de Recursos Humanos contacta al expositor informándole la aprobación de su oferta.
- Elaborar el material de la capacitación: El expositor seleccionado prepara el material correspondiente de acuerdo con las especificaciones del programa.
- Elaborar la evaluación de la capacitación: El expositor de acuerdo con las políticas de la Cooperativa debe elaborar el material de evaluación de participantes para el programa que ofrecerá.
- Evaluación participante: Formato que permitirá la evaluación de los participantes en la capacitación.
- Coordinar la logística de la capacitación: Recursos Humanos, debe coordinar con el expositor la logística necesaria para la ejecución de los programas de capacitación, incluyendo fechas, hora, lugar, transporte y participantes.
- Convocar a los participantes: El Jefe de Recursos Humanos debe citar con dos semanas de anticipación a los expositores con el fin de verificar el programa a ofrecer y la logística de los mismos.
- Realizar la capacitación y evaluar a los participantes: El expositor ejecuta el programa aprobado de capacitación y realiza la evaluación de los asistentes al mismo.
- Presentar los resultados ante al Gerente: El Jefe de Recursos Humanos, convoca a una sesión de trabajo donde se evalúan los resultados obtenidos por cada funcionario dentro del programa.
- Expide constancias: El expositor de la capacitación realiza y expide constancias del proceso.

- Reciben Constancias: Los empleados que participaron en la capacitación reciben la respectiva constancia.
- Actualizar información en Hoja de Vida: El Jefe de Recursos Humanos, procede a actualizar la hoja de vida de cada funcionario que participo en la capacitación

**Ilustración 4: Flujograma del proceso de gestión del plan de capacitación del personal**



Fuente Propia

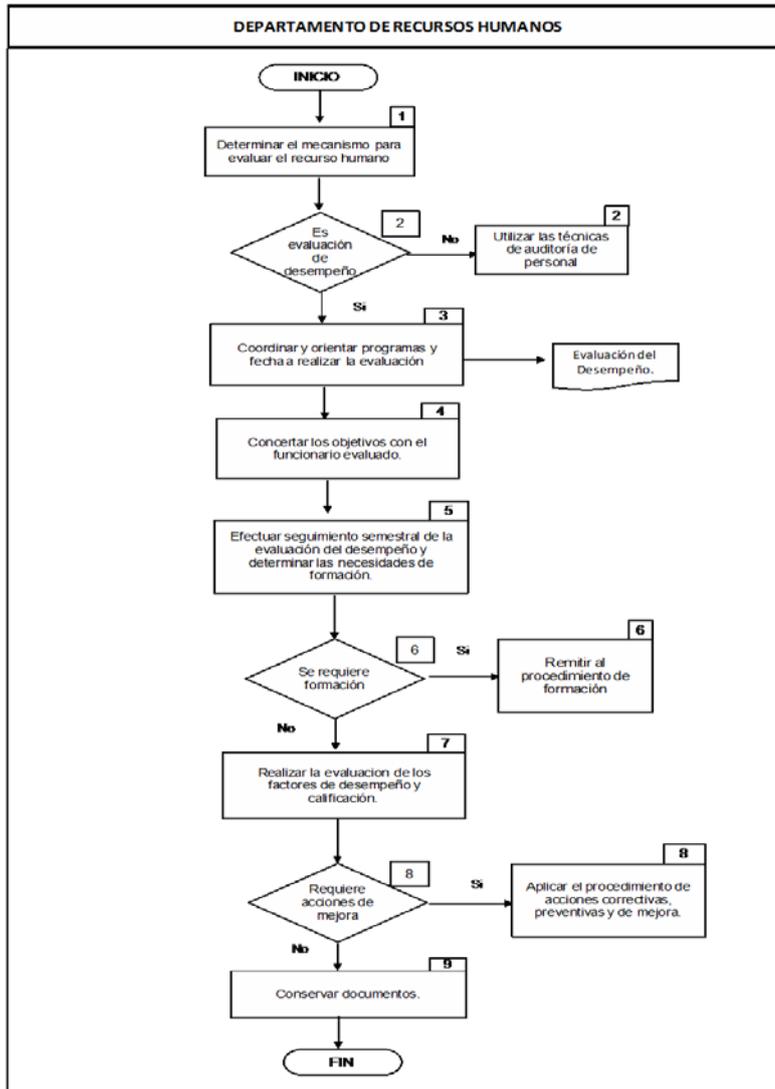
#### **5.5.4.5      *Gestión de la Evaluación del personal***

El proceso de evaluación de desempeño del personal en cualquier empresa, es de suma importancia, ya que se busca el compromiso de empleado, así como la participación activa por parte de los jefes con herramientas y soporte para su personal. Es por esto que hay que involucrar y capacitar a los jefes de poder brindar una correcta retro alimentación y que se mantenga la evaluación continua. A continuación se detalla el desarrollo del procedimiento propuesto:

1. Determinar los objetivos y los indicadores de medición con los que se evaluarán al personal, así mismo de deberá determinar cuál será el método para evaluar el recurso humano: El jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente General determinarán estos puntos que son vitales para el proceso de evaluación del personal.
2. Evaluación del nivel de resultados y perfil del personal sobre su desempeño: Utilizar las técnicas más apropiadas para el perfil del personal, como es el caso de la evaluación de 90 grados, por otro lado poder realizar la comparación de resultados de los colaboradores sobre todo en el caso comercial y operativo, revisando las hojas de vida de los funcionarios con el manual de funciones de la Administración, verifica el nivel de cumplimiento por parte del personal, registra los resultados en el formato de evaluación.
3. Coordinar y orientar programas y fecha a realizar la evaluación: Definir con los responsables de hacer la evaluación, las fechas establecidas y continuar con el procedimiento.
4. Concertar los objetivos con el funcionario evaluado: La Gerencia General, el jefe de Recursos Humanos y los demás líderes deben concretar los objetivos que se deben cumplir y hacer un seguimiento durante todo el año, teniendo presente las funciones, el desempeño y cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos.
5. Efectuar seguimiento semestral de la evaluación del desempeño y determinar las necesidades de formación: Recursos Humanos realiza el seguimiento al periodo evaluado verificando el cumplimiento de los objetivos y analiza el avance, toma acciones de mejoramiento y determina si hay necesidades de formación del evaluado.

6. Se requiere formación: El Jefe de Recursos Humanos debe determinar. Remitir al procedimiento de formación: Si se presentan necesidades de formación, Recursos Humanos aplica procesos de formación.
7. Realizar evaluación anual de los factores de desempeño y calificación: Si no se presentan necesidades de formación se realiza el consolidado de resultados.
8. Requiere acciones de mejora: Recursos Humanos determina. Aplicar el procedimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora: Si hay que tomar acciones de mejora aplica el procedimiento para acciones correctivas, preventivas y de mejora.
9. Conservar documentos: Si no es necesario tomar acciones de mejora archiva los documentos de acuerdo al procedimiento para el control de los registros y a lo descrito en el formato de control de documentos con el fin de dejar evidencias de las actividades realizadas y termina el procedimiento.

Ilustración 5: Flujo del proceso de gestión de la evaluación del



Fuente Propia

#### **5.5.4.6 Evaluación para la definición de una Política de Compensaciones**

El contar con una recompensa total incluye, brindar al colaborador compensaciones, beneficios, conciliación, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera a cambio de su tiempo, talento, esfuerzo y resultados.

Estas estrategias permiten orientar el comportamiento de los colaboradores, reforzar los objetivos de la organización, asegurar el éxito y su reputación.

Asimismo, permitirán una política capaz de atraer, motivar y fidelizar al talento requerido.

Las Compensaciones son importantes en cualquier organización, lo que se busca es que el personal sienta que la empresa, valora su trabajo y lo retribuye en forma correcta y justa. Dentro de la propuesta se revisará los siguientes puntos:

- **Análisis de la situación actual de la Estructura Salarial:** El objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos claves como la equidad interna y la competitividad externa, lo importante es buscar un equilibrio y hacerlo sostenible en el tiempo. Se revisarán todos los puestos de la Cooperativa conjuntamente con los sueldos que tienen, analizando si son equitativos y se encuentran dentro de lo que la competencia paga.
- **Valoración de los puestos:** Se buscará un método donde los puestos tendrán un puntaje, según las funciones y competencias, buscando la equidad y la relación directa entre los factores de responsabilidad, competencias y valor remunerado, nos ayudará a realizar el análisis de dispersión y buscar tomar las mejores decisiones.
- **Definición de las escalas salariales:** Al contar con una valoración y el correcto análisis de los puestos se podrá definir una escala salarial a cada puesto de trabajo con el fin de ser equitativo al designar las compensaciones a los trabajadores, no es igual compensar a una persona que recién está pasando como jefe, quien puede tener una brecha de crecimiento, conocimientos y aprendizaje a una persona que cuenta con años de experiencia y desarrolla el puesto de jefe con anterioridad.
- **Definición de factores para el incremento salarial:** Se determinará una política de reconocimiento a los resultados donde el personal que cumpla con las condiciones podrán ser analizados y realizar una propuesta por parte de sus jefes para un incremento.

- **Programa de Beneficios y Reconocimiento:** Se revisarán propuestas con el objetivo de buscar un mayor compromiso del personal, quien contará no solo con beneficios que la ley exige, así como esfuerzo que la Cooperativa puede hacer para el bienestar de los trabajadores y sus familiares, se busca mantener a un personal fidelizado y satisfecho con el trato que recibe de la empresa donde labora.

## **5.6 Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora**

### **5.6.1 Restricciones presupuestarias**

La Cooperativa de ahorro y crédito Crediflorida tiene poca capacidad de lograr que tenga un presupuesto asignado para la creación del área de Recursos Humanos de manera inmediata en ese sentido puede considerarse como una restricción predominantemente externa. No obstante, en la entrevista con el Gerente General de La Cooperativa de ahorro y crédito Crediflorida, nos detalla que dentro de su red de enlaces y convenios nacionales e internacionales existen el interés de apoyar financieramente con la creación del área de recursos humanos de Crediflorida y que estos podrían asumir el costo del 50% del presupuesto, la principal institución que apoyaría es el Fondo de Garantía Latinoamericana - FOGAL, lo que hace viable su implementación ya que está reconocida la necesidad de crear el área de RH dentro del plan estratégico de la institución.

Esta restricción sería superada lo que haría viable la creación del departamento de Recursos Humanos ya que Crediflorida sabe con cuántos recursos puede contar para implementar el desarrollo del proyecto y se consideraría en el presupuesto proyectado anual, el mismo que se irá ejecutando por etapas según el desarrollo de la ejecución de las actividades, ya que por el tipo de organización las estrategias de acción están enfocadas a la parte comercial, por lo que no estaría en peligro la implementación del área de Recursos Humanos.

<b>PRESUPUESTO PROYECTADO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Remuneración anual para el jefe de Recursos Humanos	S/ 73,575.00
Mobiliario, Software y Servicios de terceros	S/ 28,120.00
Suministros para Implementación	S/ 1,012.00
Compensación (CTS)	S/ 5,250.00
Programa de Beneficios	S/ 5,000.00
<b>Total del Presupuesto Requerido</b>	<b>S/ 112,957.00</b>

### **5.6.2 Dificultad en la implementación y los plazos**

La dificultad que tiene la Cooperativa es poder contratar a un profesional o técnico de la zona, para que se pueda hacer cargo de la Gestión de Recursos Humanos. Lo importante es que la persona que se contrate pueda cumplir con los requisitos que se requiere en el perfil de puesto que la organización necesita para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto desde la implementación del área de Recursos Humanos, ayudando a cambiar la filosofía del personal alineada a los objetivos, formalizar los procesos estratégicos, administrativos y operativos, diseñar un manual como guía para los jefes de la Cooperativa y que este sea cumplido dentro de la organización y que facilite el adecuado desarrollo y la mejora del personal. Como resumen podemos decir que la persona de Recursos Humanos debe mirar dos frentes, de asesoría estratégica para los líderes de la Cooperativa y la atención a los colaboradores.

La dificultad que tiene la empresa en relación a los plazos, es poder obtener la aprobación por parte de los líderes y principales asociados de la Cooperativa. Con esta aprobación, se podrá dar inicio a nueva etapa de la empresa, logrando una transformación organizacional, donde los líderes se encuentren comprometidos en contar con una estructura de Recursos Humanos.

## CONCLUSIONES

- Según la encuesta realizada, el 50% del personal de la Cooperativa considera que es importante la implementación de un área de Recursos Humanos. Esto es coherente con la percepción del 62% de colaboradores que señala que no hay un servicio adecuado para atender sus necesidades sobre la gestión humana, por otro lado, es necesario que la persona especializada en estos temas pueda asesorar a los principales líderes y responsables de la Cooperativa para tomar decisiones estratégicas para mejorar los resultados.
- Es importante la implementación del área de Recursos Humanos en la Cooperativa CREDIFLORIDA, ya que esto permitirá identificar las principales causas de la rotación del personal, contratar personal idóneo que cumplan con el perfil del puesto y mejorar los niveles de eficiencia de los colaboradores en todos los niveles de la institución, a través de la evaluación de desempeño y programa de incentivos.
- La implementación de una Política de Remuneración es factible para la búsqueda de la equidad interna dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Dadas las restricciones presupuestales, es importante priorizar las acciones para implementar el área Recursos Humanos, las dos acciones más importantes que se deben desarrollar son: A. Diseñar un formato de Descripción de Puestos en toda la Cooperativa a fin de evitar duplicidad de funciones y definir exactamente las tareas, responsabilidades, requisitos y competencias de cada una de las áreas funcionales que forman parte de la Cooperativa. B. Identificar los valores organizacionales más relevantes para fortalecer la Cultura Organizacional mediante talleres programados. Ambas propuestas permitirán mejorar la eficiencia y la identificación de los trabajadores con la Cooperativa, así como reducir la rotación de personal.
- Seleccionar al Jefe de Recursos Humanos principalmente a través de dos fuentes: A. Las bolsas de trabajo de las universidades más cercanas a la zona en donde está ubicada la Cooperativa, a fin de reducir los costos propios de la selección de la persona clave en la implementación del área de Recursos Humanos en la Cooperativa. B. Utilizar una lista de referidos de miembros de la Cooperativa con el objeto de reducir los costos transaccionales de la selección. No se sugiere promover a un colaborador interno, ya que necesitamos a una persona con experiencia técnica en el área de Recursos Humanos.
- Todas las políticas y procesos que se propongan deben estandarizar la gestión de Recursos Humanos, y deben enmarcarse en los parámetros de la generación Y. La perspectiva de este grupo es esperanzadora, su respeto a la autoridad es basada en la cortesía, el liderazgo que prefieren es democrático y basado en el colectivo, y el espíritu de esta generación se caracteriza por la inclusión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Granica, Argentina, 2010.

SILICEO, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Limusa.

Velarde, R. (2010). *Gestión de personas y organizaciones*. Lima: Fondo editorial Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Quinta ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.

Gutierrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México D.F., México: McGraw Hill.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel Economía. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de México, México: Pearson.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (Séptima ed.). México D.F., México: Paraninfo.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (Tercera ed.). España: Grupo Planeta.

INTECAP. (2003). *Gestión de Recursos Humanos por competencia laboral* (Segunda ed.). Guatemala: Centro de reproducción digital.

## ANEXOS

### ANEXO 1 CUADRO DE ENCUESTA A LOS COLABORADORES

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Considera Ud. que es importante contar con un area de Recursos Humanos en la cooperativa?	6%	10%	34%	46%	4%
2. ¿Percibes apoyo y orientación en tus necesidades sobre temas de Recursos Humanos por parte de la cooperativa?	8%	54%	20%	10%	8%
3.¿Consideras que el proceso de seleccion de personal contrata a las personas mejor entrenadas?	44%	10%	6%	38%	2%
4.¿Consideras que el área del recurso humano orienta, estructura y desarrolla programas para el fortalecimiento de las habilidades del personal?	30%	26%	18%	24%	2%
5.¿Consideras importante evaluar al personal de la cooperativa?	38%	14%	2%	40%	6%
6.¿Consideras que las remuneraciones actuales en la cooperativa estan en funcion a tus responsabilidades ?	18%	36%	7%	35%	4%
7. La Comunicación Interna es adecuada entre la Alta Dirección y los Mandos Medios	12%	30%	25%	25%	8%
8. Conoce usted la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa?	25%	33%	22%	15%	5%

## ANEXO 2 HOJA DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre del Evaluado:	
Cargo :	Area:
Fecha de ingreso:	Fecha de Evaluación:

FACTORES	NOTA
1. RESPONSABILIDAD	
2. CONOCIMIENTO	
3. CAPACIDAD DE DECISIÓN	
4. COLABORACIÓN	
5. CUMPLIMIENTO DE TRABAJOS	
6. PUNTUALIDAD	
7. LIDERAZGO	
8. ATENCIÓN	
9. INICIATIVA	
10. COMPORTAMIENTO	
11. DISCIPLINA	
12. Otro Especifique	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	

<b>OPINIÓN DEL CALIFICADOR:</b>

TABLA DE EVALUACIÓN		
CALIFICATIVO	NOTA	PORCENTAJE VALUACION
DEFICIENTE	1	5%
	2	10%
	3	15%
	4	20%
	5	25%
	6	30%
	7	35%
	8	40%
	9	45%
	10	50%
REGULAR	11	55%
	12	60%
	13	65%
BUENO	14	70%
	15	75%
	16	80%


MUY BUENO	17	85%
	18	90%
	19	95%
EXCELENTE	20	100%

Datos del Calificador:

Nombre del Calificador	FIRMA

Nota. Cuando un factor no es aplicable al evaluado, se deberá reemplazar con otro factor de acuerdo a la actividad que desempeña.

#### HOJA DE EVALUACIÓN SEMESTRAL

Nombre del Evaluado:	
Cargo :	Area:
Antigüedad en el cargo:	
Fecha de ingreso:	Fecha de Evaluación:

FACTORES	1Semestre	2Semestre	TOTAL	PROMEDIO
1. Responsabilidad				
2. Conocimiento				
3. Capacidad de decisión				
4. Colaboración				
5. Cumplimiento de Trabajos				

6. Puntualidad				
7. Liderazgo				
8. Atención				
9. Iniciativa				
10. Comportamiento				
11. Disciplina				
12. Otro Especifique				
<b>CALIFICACIÓN</b>				

Opinión del Calificador

<b>Nombre del Calificador</b>	<b>FIRMA</b>

<b>RATIFICADOR</b>	<b>GERENCIA</b>

---

**HOJA CON RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS AL EVALUADO**

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

1. Mencione los cursos de capacitación para el mejor desempeño del Evaluado.


2. Mencione los comentarios sobre el evaluado y apreciaciones sobre las actitudes positivas y negativas.


Nombre del Calificador	FIRMA

-- PARA SER LLENADO POR EL RATIFICADOR: -----

OBSERVACIONES:	FECHA:

Nombre del RATIFICADOR	CARGO	FIRMA
------------------------	-------	-------

## EXPLICACION DE LOS FACTORES DE EVALUACION

1. RESPONSABILIDAD	Se mide el grado de responsabilidad con los trabajos asignados.
2. CONOCIMIENTO	Se mide el grado de aplicación del conocimiento en el desarrollo de trabajos asignados.
3. CAPACIDAD DE DECISIÓN	Se mide el grado de decisión acertada
4. COLABORACIÓN	Se mide el grado de colaboración y ayuda en las actividades con sus compañeros de trabajo
5. CUMPLIMIENTO DE TRABAJOS	Se mide el grado de funcionalidad y cumplimiento de trabajos asignadas
6. PUNTUALIDAD	Se mide la puntualidad en la entrega de trabajos
7. LIDERAZGO	Se mide el grado de identificación y trabajo en grupo.
8. ATENCIÓN	Se mide el grado de una adecuada y correcta atención a las personas.
9. INICIATIVA	Se mide el grado de criterio efectivo aplicado en sus trabajos
10. COMPORTAMIENTO	Se mide el grado del comportamiento, moral, rectitud, educación, discreción en la persona.
11. DISCIPLINA	Se mide el grado de cumplimiento de reglas y ordenes establecidas por los superiores
12. Otro Especifique	INNOVACIÓN DE TRABAJOS – ORDEN –EFICIENCIA –EFICACIA- PERSUASIÓN- DESARROLLO-CALIDAD y otros a juicio del evaluador

Fuente: Adaptado de Reglamento documentario de CAC Crediflorida

**HOJA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Nombre del Evaluado:	
Cargo al que postula :	Área:
Fecha de inicio del proceso:	Fecha de Evaluación final del proceso:
Generalidades:	
Estado civil:	Domicilio
# de derecho habientes (cónyuge, concubino (a), hijos):	Grados académicos:
Experiencia profesional:	Capacitaciones:
	Manejo de idioma:
	Manejo de nuevas tecnologías:

**TABLA DE EVALUACIÓN**

FACTORES	NOTA
1. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA PARA EL CARGO	
2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS FRENTE A SITUACIONES ESPECIFICAS AL CARGO	
3. CAPACIDAD DE DECISIÓN FRENTE A SITUACIONES REFERIDAS AL CARGO	
4. RAZONAMIENTO ABSTRACTO.	
5. CAPACIDAD DE LIDERAZGO	
6. CAPACIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	
7. HABILIDADES COMUNICATIVAS	
8. HABILIDADES CONVENCIONALES	

CALIFICATIVO	NOTA	PORCENTAJE EVALUACION
DEFICIENTE	1	5%
	2	10%
	3	15%
	4	20%
	7	35%
	8	40%
	9	45%
	10	50%

9. CAPACIDAD DE ESCUCHA	
10. AUTOREGULACIÓN	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	

REGULAR	11	55%
	12	60%
	13	65%
BUENO	14	70%
	15	75%
	16	80%
MUY BUENO	17	85%
	18	90%
	19	95%
EXCELENTE	20	100%

<b>OPINIÓN DEL CALIFICADOR:</b>

Datos del Calificador:

Nombre del Calificador	FIRMA

Fuente: Adaptado de Reglamento documentario de CAC Crediflorida