

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de un plan de mejora para el área de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal para el año 2022”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**  
Mg. Valenzuela Franco, Angela Jesús

**Docente Guía:**  
Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Título del tema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema de investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1. Objetivo General.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Metodología.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1 Tipo de Estudio.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.2 Método de investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 Principales definiciones .....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.1 Palabras Claves.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.2 Definiciones .....</b>	<b>20</b>
<b>1.7 Alcance y Limitaciones.....</b>	<b>21</b>
<b>1.7.1 Alcance.....</b>	<b>21</b>
<b>1.7.2 Limitaciones.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Conceptualización .....</b>	<b>22</b>

<b>2.2</b>	<b>Importancia de la Gestión del Talento Humano</b>	<b>25</b>
2.2.1	Gestión del Talento Humano	26
2.2.2	Teoría Y	27
2.2.3	Círculos de Calidad	28
<b>2.3.</b>	<b>Modelos de la Gestión del Recurso Humano</b>	<b>29</b>
2.3.1	Modelo de Chiavenato (2009)	29
2.3.2	Modelo de Werther y Davis (2008)	30
2.3.3	Modelo Harper & Lynch	33
2.3.4	Modelo de Chruden (1993)	34
2.3.5	Modelo de GRH de Beer y colaboradores	34
2.3.6	Modelo conceptual de GRH DPC	34
2.3.7	Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles	35
2.4	Análisis comparativo de Modelos Conceptuales	37
2.5	Análisis Crítico de Modelos Conceptuales	48
<b>CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL</b>		<b>56</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>56</b>
3.1.	Reseña Histórica de la Organización	56
3.2.	Filosofía Organizacional	57
3.2.1	Misión y Visión	58
3.2.2.	Marco Legal	58
3.3.	Diseño Organizacional	60
3.4.	Productos	61

3.5 Diagnostico Organizacional.....	70
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1.1 Gestión de recursos humanos .....	71
4.1.2 Muestra .....	72
4.1.3 Explicación de los resultados aplicados .....	73
4.2. Diseño de Mejora.....	97
4.2.1 Resumen de la Propuesta del Plan de Mejora.....	117
4.3. Mecanismo de Control.....	130
<b>CAPITULO V: SUGERENCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>5. Sugerencias .....</b>	<b>131</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>135</b>
Bibliografía .....	138
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 1- Encuesta.....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis comparativo de Modelos Conceptuales.....	37
Tabla 2	Análisis Crítico de Modelos Conceptuales .....	48
Tabla 3	Tamaño de la muestra.....	73
Tabla 4	DOFA del Área de Recursos Humanos.....	95
Tabla 5	Evaluación de los programas de Bienestar Laboral .....	99
Tabla 6	Estudio socio familiar.....	103
Tabla 7	Inventario de instituciones y servicios sociales .....	104
Tabla 8	Programas orientados al Bien Hacer.....	108
Tabla 9	Programas orientados al Bien-Estar.....	111
Tabla 10	Propuesta de programación .....	113
Tabla 11	Modelo de registro de entrenamiento .....	115
Tabla 12	Inversión y Gastos por Implementación de Plan de Mejora.....	117
Tabla 13	Gastos Administrativos.....	117
Tabla 14	Gastos Operativos.....	117
Tabla 15	Plan de mejoramiento .....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural – Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .....	60
Figura 2 Cuentas de Ahorros - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .....	61
Figura 3 Cuentas de Ahorros Infantil - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .	62
Figura 4 Cuentas de Ahorros Mi Familia - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal.....	63
Figura 5 Cuentas de Ahorros Mi Futuro - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .....	63
Figura 6 Cuentas de Ahorros Mi Inversión - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal.....	64
Figura 7 Cuentas de Ahorros Escolar - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal.	65
Figura 8 Cuentas de Ahorros Cafetalito- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .....	65
Figura 9 Depósitos a plazo fijo - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .....	66
Figura 10 Créditos Concedidos - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal.....	67
Figura 11 Créditos de Consumo - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal .....	68
Figura 12 Microcrédito - Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal.....	69
Figura 13 Edad de los Trabajadores .....	75
Figura 14 Vacante Existente .....	76
Figura 15 Tiempo de labor de los colaboradores .....	76
Figura 16 Tiene Manual de Funciones.....	77
Figura 17 Es necesario tener un departamento de Recursos Humano.....	78
Figura 18 Gestión del Talento Humano .....	79
Figura 19 Género.....	79
Figura 20 Cultura Organizacional.....	80

Figura 21 Reglamento Interno ..... 81

Figura 22 Departamento de Recursos Humanos..... 82

Figura 23 Sueldos Competitivos..... 83

Figura 24 Tiempo de Trabajo en el mismo puesto ..... 83

Figura 25 Pruebas de conocimientos y aptitudes ..... 84

Figura 26 Detalle del trabajo..... 85

Figura 27 Inducción al inicio de los trabajadores..... 86

Figura 28 Bien ser, Bien Hacer, Bien Estar ..... 98

Figura 29 Diagrama de insumos para la capacitación..... 106

Figura 30 Bienestar Laboral ..... 107

Figura 31 Programa de retiro laboral satisfactorio..... 108



## RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal, debido a la estructura administrativa de sus unidades de negocio y áreas de actividad, no había considerado crear un departamento responsable de administrar todos los aspectos del proceso de recursos humanos; de esta manera, las responsabilidades antes mencionadas se acumularon en la Contadora, lo que resultaba en una sobrecarga en su desarrollo funcional.

Por tal motivo, con el fin de optimizar el tiempo y los recursos de la cooperativa, se recomendó crear un departamento de Recursos Humanos y desarrollar un manual de procedimientos del talento humano como solución a este problema. Se analizan referentes teóricos en el marco de la estructura metodológica, que contribuyen a la comprensión de los procesos de RRHH y su implementación en las organizaciones.

También, se realizó una entrevista con el Gerente y Contadora, en la que expresaron su observación sobre la situación actual de la empresa y reconocen que no cuentan con un manual de procedimientos para el departamento de talento humano donde se establezcan sus políticas; La situación pone de relieve la falta de respeto de este importante parámetro y conduce inevitablemente a problemas organizativos. Cabe señalar que 100% el proceso de selección que se ha efectuado en la Cooperativa se basa en un análisis de la experiencia de los candidatos y los conocimientos que muestran en las entrevistas; así como lo que comprende el análisis documental, a pesar de que contiene análisis documental y entrevistas personales, al

no contar con una especificación preliminar del perfil seleccionado, el proceso se realiza en forma empírica.

Se realizó como cuestionario una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores de la Cooperativa, como un medio de recogida de datos. Se obtuvieron los principales resultados que el 13,30% de los empleados que laboran en la cooperativa no se cuenta con manual de trabajo y el 86,70% sí. El 100% de los empleados que laboran en la Cooperativa opinan que se necesita un departamento de Recursos Humanos el cual mejorará la cultura organizacional y hará que los empleados estén más satisfechos y motivados para trabajar. El 80% de los empleados que laboran en la cooperativa han realizado la prueba de conocimientos y aptitudes para postularse a un puesto de trabajo, y el 20% aún no han realizado el examen. Sin embargo, se puede demostrar que en la cooperativa no se realiza un proceso de reclutamiento y selección.

El Plan de Mejora para el área de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal tiene un presupuesto que asciende a \$13,557.24 que consiste en la inversión de activos fijos de \$865.00, gastos administrativos \$ 7092.00 anual y gastos operativos \$ 5,600.00. Y el tiempo de implementación sería en 41 semanas.

## INTRODUCCION

En una organización, la gestión y el talento humano deben considerarse directamente relacionados con el personal que labora en la empresa, pero en los últimos tiempos las empresas han llegado a creer que para ser más competitivos es fundamental contar con personal con altos estándares y calificado para el puesto de trabajo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito El Cafetal es una organización que se dedica a la Intermediación Monetaria realizada por Cooperativas perteneciente al segmento 4 y regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Sin embargo, en los últimos años ha habido problemas de productividad entre los empleados debido a su falta de experiencia para ejecutar sus funciones laborales.

Esta problemática es el resultado en la deficiencia de políticas en gestión del talento que detallen todos los procesos relacionados con el reclutamiento, la selección, la contratación, la incorporación y la evaluación del desempeño de los empleados. Este problema permite crear protocolos de gestión de recursos humanos utilizando modelos para seleccionar candidatos ideales para cubrir vacantes específicas según formación académica y experiencia.

El presente proyecto investigativo tiene cuatro capítulos organizados de la siguiente manera: El Capítulo I Antecedentes de Estudio describe el título, formulación

del problema de investigación, objetivos a alcanzar, metodología, justificación, definiciones, alcance y limitaciones.

En el Capítulo II se puede encontrar información sobre el marco teórico, los antecedentes del problema, el marco conceptual y el marco legal. Aquí se explica en detalle la teoría básica, conceptualizaciones que ayudan a fundamentar el proyecto de investigación.

En el Capítulo III se desarrollará el Marco Referencial que corresponde a la descripción de la cooperativa donde se realizará el trabajo, reseña histórica de la organización, filosofía organizacional, diseño organizacional, productos y diagnóstico organizacional.

En el Capítulo IV se incluirá el estado actual del problema de investigación, el enfoque de administración del talento, la interpretación e interpretación de datos obtenidos de entrevistas al Gerente y Contador y encuestas a los propios empleados, lo que contribuirá al desarrollo de la investigación. Y En el Capítulo V se muestran las sugerencias y conclusiones del trabajo investigativo.