



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO, 2018.

AUTORA:

ERIKA LIZBETH CHALCO CAIZA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Señorita Erika Lizbeth Chalco Caiza, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Juan Carlos Castillo Moya
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Erika Lizbeth Chalco Caiza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal.

Riobamba, 14 de enero de 2019

Erika Lizbeth Chalco Caiza

C.C. 180413654-5

DEDICATORIA

Lleno de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

A mi madre que ha estado conmigo todos estos años, a quien agradezco todos los sacrificios que ha hecho por mí, por el gran amor y devoción que tienes a tus hijos, por el apoyo que siempre nos has dado, por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, no hay palabras en este mundo para agradecerte, mami.

Gracias a mi padre por estar presente en mi vida y apoyarme en el desarrollo y la construcción de esta tesis, gracias a Dios y a la vida por poner en mi camino al mejor padre de todos.

Erika Lizbeth Chalco Caiza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi Papi, si hay algo que se hacer bien es por ti, y cuando llega la recompensa por un esfuerzo no puedo dejar de recordar tu cercanía, complicidad y devoción. No tengo palabras para expresarte lo afortunada que soy de tenerte a mi lado este es un logro que quiero compartirlo contigo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí, padre mío.

Erika Lizbeth Chalco Caiza

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|----------------------------------------------------------|----------|
| Portada | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice de contenido | vi |
| Índice de tablas | ix |
| Índice de gráficos..... | x |
| Resumen..... | xi |
| Abstract..... | xii |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1.1 Formulación del problema..... | 3 |
| 1.1.2 Delimitación del problema..... | 3 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS | 5 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 5 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 5 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS..... | 6 |
| 2.1.1 Reseña histórica de la empresa | 7 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 9 |
| 2.2.1 Capital Humano | 9 |
| 2.2.2 Talento humano | 10 |
| 2.2.3 Importancia del talento humano | 10 |
| 2.2.4 Características del talento humano | 10 |
| 2.2.5 Planificación estratégica del talento humano..... | 11 |
| 2.3 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO..... | 11 |
| 2.3.1 Importancia de la gestión del talento humano | 12 |
| 2.3.2 Objetivos de la gestión del talento humano | 13 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.3 | Procesos de la gestión del talento humano | 14 |
| 2.4 | COMPETENCIAS..... | 21 |
| 2.4.1 | Tipos De Competencias | 22 |
| 2.4.2 | Diccionario De Competencias | 23 |
| 2.4.3 | Grado De Competencias | 23 |
| 2.4.4 | Asignación De Competencia A Los Puestos | 23 |
| 2.5 | HIPÓTESIS | 24 |
| 2.5.1 | Variable Independiente | 24 |
| 2.5.2 | Variable Dependiente | 24 |
| | CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | 25 |
| 3.1 | MODALIDAD..... | 25 |
| 3.2 | TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 26 |
| 3.2.1 | De campo | 26 |
| 3.2.2 | Bibliográfica | 26 |
| 3.2.3 | Descriptiva..... | 27 |
| 3.3 | POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 27 |
| 3.3.1 | Muestra | 28 |
| 3.4 | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 28 |
| 3.4.1 | Métodos | 28 |
| 3.4.2 | Técnicas | 29 |
| 3.4.3 | Instrumento | 29 |
| 3.5 | RESULTADOS | 30 |
| | CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO..... | 41 |
| 4.1 | TÍTULO:..... | 41 |
| 4.2 | DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA..... | 42 |
| 4.3 | DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO..... | 43 |
| 4.3.1 | Definición de Competencias..... | 44 |
| 4.3.2 | Borrador de Competencias Propuestas. | 45 |
| 4.4 | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS. | 54 |
| 4.4.1 | Proceso de descripción de cargos por competencias. | 55 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5 | RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS..... | 56 |
| 4.5.1 | Proceso de reclutamiento por competencias..... | 56 |
| 4.5.2 | Modelo de anuncio de reclutamiento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo..... | 58 |
| 4.6 | SELECCIÓN POR COMPETENCIAS..... | 59 |
| 4.6.1 | Proceso de selección por competencias..... | 59 |
| 4.6.2 | Guía para la entrevista..... | 61 |
| 4.6.3 | Registro de entrevista por competencias..... | 62 |
| 4.6.4 | Comparación de resultados entre candidatos..... | 64 |
| 4.6.5 | Inducción..... | 65 |
| 4.7 | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS..... | 65 |
| 4.7.1 | Proceso de evaluación por competencias..... | 66 |
| 4.8 | CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO..... | 67 |
| 4.8.1 | Proceso de capacitación y entrenamiento..... | 67 |
| 4.8.2 | Formulario para la capacitación..... | 68 |
| 4.8.3 | Formulario de propuesta de capacitación en competencia..... | 70 |
| 4.9 | PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN..... | 70 |
| 4.9.1 | Proceso de un plan de carrera..... | 71 |
| 4.9.2 | Proceso de un plan de sucesión..... | 72 |
| | CONCLUSIONES..... | 73 |
| | RECOMENDACIONES..... | 74 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 75 |
| | ANEXOS..... | 76 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-------------------------------------|----|
| Tabla 1: Población | 27 |
| Tabla 2: Pregunta 1 | 30 |
| Tabla 3: Pregunta 2 | 31 |
| Tabla 4: Pregunta 3 | 32 |
| Tabla 5: Pregunta 4 | 33 |
| Tabla 6: Pregunta 5 | 34 |
| Tabla 7: Pregunta 6 | 35 |
| Tabla 8: Pregunta 7 | 36 |
| Tabla 9: Pregunta 8 | 37 |
| Tabla 10: Pregunta 9 | 38 |
| Tabla 11: Pregunta 10 | 39 |
| Tabla 12: Pregunta 11 | 40 |
| Tabla 13. Cuestionario | 43 |
| Tabla 14: Niveles | 46 |
| Tabla 15: Formato de encuesta | 47 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|-------------------------------|----|
| Gráfico 1: Pregunta 1 | 30 |
| Gráfico 2: Pregunta 2 | 31 |
| Gráfico 3: Pregunta 3 | 32 |
| Gráfico 4: Pregunta 4 | 33 |
| Gráfico 5: Pregunta 5 | 34 |
| Gráfico 6: Pregunta 6 | 35 |
| Gráfico 7: Pregunta 7 | 36 |
| Gráfico 8: Pregunta 8 | 37 |
| Gráfico 9: Pregunta 9 | 38 |
| Gráfico 10: Pregunta 10 | 39 |
| Gráfico 11: Pregunta 11 | 40 |

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se orienta a la elaboración del diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo 2018, con la finalidad de fortalecer al perfeccionamiento organizacional en el ámbito administrativo permitiendo alcanzar sus objetivos corporativos. Para este sistema se utilizó la metodología de investigación de campo a través de la encuesta que se realizó a los 16 empleados de la entidad que representan el 100%, lo cual determinó la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano por competencias, se comprobó que no existen objetivos y estrategias en el área de recursos humanos. Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano se elaboró un análisis interno de todos los departamentos que conforman la cooperativa, se desarrolló un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, planes de carrera y planes de sucesión, todo estos indicadores son los necesarios para que la cooperativa cumpla con los objetivos corporativos propuestos a lo largo de un periodo. Se recomienda evaluar el desempeño de los empleados por lo menos cada 6 meses para determinar el nivel de desarrollo de conocimiento y competencias adquiridos.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<SELECCIÓN DE PERSONAL> <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO>
<CAPACITACIÓN DE PERSONAL> <PLANES DE CARRERA> <PLANES DE SUCESIÓN> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present thesis work is aimed at the design of a human talent management system based on competencies for Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo 2018, with the purpose of strengthening the organizational improvement in the administrative field, allowing to reach your corporate goals For this system, the field research methodology was used through the survey that was conducted to the 16 employees of the entity that represent 100%, which determined the lack of a human talent management system by competencies. It was found that there are no objectives and strategies in the area of human resources. For the elaboration of the human talent management system, an internal analysis of all the departments in the cooperative was elaborated, a diagnosis of the human department was carried out, definition and determination of competences, analysis and description of positions by competences, recruitment by competences, selection by competences, induction, performance evaluation by competences, training, career plans and succession plans, all these indicators are necessary for the cooperative to meet the objectives proposed during a period. It is recommended to evaluate the performance of employees at least every six months to determine the level of development of knowledge and skills acquired.

Key words: Economic and administrative sciences, personnel selection, performance evaluation, personnel training, career plans, succession plans, Riobamba

INTRODUCCIÓN

Hoy en la actualidad toda organización deben de contar con un sistema de gestión de talento humano por competencias de esta forma toda empresa podrá contar con el personal más adecuado en sus instalaciones, se verifica que la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo no cuenta con un sistema de gestión de talento humano por competencias por lo que todos los empleados son contratados de una forma personalizada por la cooperativa.

Para el desarrollo del sistema de gestión de talento humano por competencias de la cooperativas de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se planteó los siguientes objetivos como realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., en el Departamento de Recursos Humanos, determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por procesos y competencias, desarrollar un modelo de gestión mediante una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en la cooperativa, con el fin de verificar como está aportando la institución en el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

La cooperativa se encuentra en la actividad de prestación de servicios de préstamos de valores al por mayor y menor a toda la sociedad de Riobamba y sus alrededores con el fin de satisfacer las necesidad de sus adquirentes.

El diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias esta realizado previo a un análisis interno del departamento de talento humano. Para solucionar este problema se realizó los siguientes puntos que son primordiales para la cooperativa como son : un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, planes de carrera y planes de sucesión.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., actualmente mantiene sus métodos empíricos y no constituye procesos eficientes y adecuados de selección de personal, inducción, remuneración e incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y supervisión continua, es así que el talento humano que se incorpora a la cooperativa lo hace generalmente a través de amistades, conocidos, recomendaciones que laboran en la organización; en el caso de vacantes no se realiza ninguna prueba solo se pide la hoja de vida y la experiencia que tiene y de esta forma se escoge la mejor carpeta. Los procesos de inducción son deficientes, puesto que solamente se realiza la recolección de carpetas para luego dar a conocer sus tareas y funciones en el nuevo cargo y las políticas que maneja la institución de forma rápida sin efectuar el mayor detalle posible.

En lo referente al sistema de remuneración se efectúan de acuerdo al cargo que desempeña el colaborador y de acuerdo al manual de funciones de la institución, es decir que guardias y conserje y el personal de limpieza reciben la remuneración básica unificada más los beneficiarios de ley, creando en ellos poco entusiasmo en las labores que desempeñan.

Los programas destinados al desarrollo del personal como son las capacitaciones solo se efectúan una vez al año lo que provoca que el talento humano de la Cooperativa este desactualizada de los últimos avances y tendencias del conocimiento y la tecnología

Si la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., mantiene sus procesos inadecuados y deficientes, y no implementa una Gestión de Talento Humano adecuada, la productividad de la institución disminuirá y no logrará mantener una estabilidad laboral; además que al no contar con personal motivado, capacitado y comprometido con la empresa tampoco podrá lograr un desempeño laboral eficiente lo cual afecta de una manera significativa al cumplimiento de los objetivos institucionales y fundamentalmente al desarrollo organizacional de la cooperativa.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera, el diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, permitirá optimizar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

El siguiente trabajo de investigación se delimitará de acuerdo a los siguientes aspectos:

- **Campo de acción:**
ADMINISTRATIVO
- **Temporal:**
DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018
- **Espacial:**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO., DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene importancia pues está encaminada a determinar cómo al implementar procesos ordenados y eficientes de Gestión de Talento Humano contribuyen a mejorar el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., sabiendo que actualmente el talento humano es el factor primordial para el éxito del Desarrollo Institucional, ya que las personas día a día contribuyen con sus ideas y dan lo mejor de ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

A través de la gestión por competencias, se contribuye con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que den valor agregado a la Educadores de Chimborazo. Y la diferencien en su sector de la demás.

Ya que actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., no cuenta con un sistema que permita garantizar un proceso de manejo del Talento Humano adecuado para el logro de sus objetivos organizacionales, por lo cual sería de gran beneficio para la cooperativa recibir indicaciones pertinentes e innovadoras en cuanto al modelo a seguir de procedimientos adecuados tendientes a conseguir un Talento Humano, idóneo y preparado de acuerdo a la pensamiento empresarial actual, sus objetivos, visión y misión, reflejados en una mejor eficiencia y eficacia en la satisfacción del cliente interno y externo de la cooperativa.

Justificación Teórica. - El presente trabajo de titulación se realizará desde la perspectiva del Talento Humano, apoyado en material bibliográfico donde se puedan realizar las consultas tanto teóricas como conceptuales de aspectos relacionados directamente por la propuesta.

Justificación Metodológica. - El presente trabajo de investigación se sustentara en metodología descriptiva, aplicando el método inductivo y deductivo apoyado en las técnicas que nos permitan recabar de mayor información para el desarrollo de cada una de las fases de auditoría, emitiendo al final un informe que incluya las áreas críticas y sus posibles deficiencias.

Justificación Académica. - La presente investigación se justifica en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la malla curricular de la carrera de Ingeniería de Empresas, impartidos por personal capacitado, con experiencia en las materias que son dictadas por el Docente.

Justificación Práctica. - La presente investigación se justifica en el desarrollo de las perspectivas teóricas y académicas, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en pro de sus beneficiarios del presente trabajo que son los directivos, empleados, socios y público en general. Convirtiéndose en una herramienta de corrección de los hechos que han afectado a la organización y para la planificación de nuevas estrategias mediante dicho modelo de gestión.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar un diseño de procesos para la Gestión del Talento Humano basado en Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., Provincia de Chimborazo, 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., en el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por procesos y competencias.
- ✓ Desarrollar un modelo de gestión mediante una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en la cooperativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Anteriormente se han venido realizando trabajos investigativos tanto en organizaciones públicas y privadas, sobre la Gestión del Talento Humano, con el único propósito de mejorar el desempeño laboral y lograr el desarrollo organizacional e individual.

A continuación se citan dos trabajos investigativos similares al presente trabajo de investigación.

Título: Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales para la Asociación Juvenil Emprendedora de Pastaza para el Período 2012-2014.

Autores: Mercy Elizabeth Yamasque Espinoza & Luis Adriano Benavides Domínguez

Conclusión: El Sistema de Gestión humano por competencias sirve para alinear al personal en los objetivos estratégicos de la organización; se lleva una correcta planificación del talento humano podrá mejorar su eficiencia y productividad, más aun definiendo sus puestos de trabajo a partir de niveles de competencias que son necesarias para construir un resultado, dicha congruencia permitirá que las organizaciones tengan un desempeño superior. (p. 10).

Año: 2012

Título: “Diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de talento humano de la unidad educativa intercultural bilingüe “corazón de la patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2014-2015”

Autor: Lenín Geovanny Monar Borja

Conclusión: En conclusión el modelo de gestión por competencias determinará las competencias adecuadas que el talento humano debe desarrollar para alcanzar un desempeño de calidad, en la realización de sus actividades diarias como servidores públicos; Sería recomendable que los directivos de la institución educativa realicen la gestión para generar y compartir conocimientos acerca de este instrumento técnico basado en competencia, estableciendo el perfil para cada cargo. (p. 11)

Año: 2015

2.1.1 Reseña histórica de la empresa



Cooperativa de Ahorro y Crédito
Educadores de Chimborazo

Según (Cooperativa de Educadores de Chimborazo, 2011) la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, CACECH; fundada el 26 de Junio de 1964; es una Institución financiera Cooperativista de carácter gremial cerrado; sus más de 3000 socios pertenecen al Magisterio de la provincia de Chimborazo, quienes al hacer sus aportaciones mensuales, practican el principio fundamental del Cooperativismo y la solidaridad.

La CACECH, se encuentre ubicada en el centro histórico la ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, en las calles Veloz y Espejo; su edificación de corte colonial, brinda un ambiente acogedor para sus socios quienes pueden acercarse a sus instalaciones en horario de 09:00 a 18:00, en donde serán atendidos con la calidad y calidez propias de su talento humano.

Entre sus principales productos financieros podemos mencionar: Libretas de Libre Ahorro – Libre Retiro; Libreta de Ahorro Cautivo y Fondos de Reserva; Inversiones a

plazo fijo con las mejores tasas del mercado; las mismos que permiten a los socios de la Cooperativa, financiarlos créditos: Anticipo de Sueldo, Emergencia, Ordinario, y CrediFLASH, de acuerdo a su necesidad y capacidad de pago, con un monto máximo de 28.000 dólares.

La CACECH, premia la fidelidad de sus socios al entregar la promoción socios en Diciembre de cada año.

Para aquellos socios que han tenido la pérdida de su cónyuge, la CACECH, se solidariza en esos momentos difíciles con la entrega del seguro de vida familiar.

Y para aquellos socios que han depositado su confianza en nuestra Cooperativa, al realizar inversiones a plazo fijo; la CACECH, rifa un vehículo cero kilómetros anualmente.

La tarjeta de débito Visa Electrón CACECH, es el instrumento más solicitado por nuestros socios que se encuentran en los cantones más alejados de la provincia; pues, mediante ella pueden acceder al sueldo que mensualmente se deposita en su cuenta a través del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central, en el menor tiempo del sector financiero.

La sinergia entre las políticas de sus Consejos de Administración, Vigilancia y Comisiones; las directrices de la Gerencia, el esfuerzo de su Talento Humano y sobre todo la confianza de sus Socios hacen que cada día sigamos creciendo y es por ello que la CACECH es "Cada día más GRANDE!!".

MISIÓN

“Brindar servicios financieros de excelencia y calidad a los Servidores Públicos del Sistema Educativo de la Provincia de Chimborazo, a sus cónyuges e hijos, mediante un servicio ágil y personalizado, manteniendo la solidez y eficiencia que siempre nos ha caracterizado”

VISIÓN

“Seguir siendo la mejor y más sólida Cooperativa del Sistema Educativo, mediante la prestación de servicios financieros de calidad, excelencia y una administración eficiente. Mantener un equipo de trabajo efectivo entre Directivos, Representantes, Colaboradores y asociados, que contribuya con el desarrollo financiero, económico, tecnológico y empresarial de la CACECH” (Cooperativa de Educadores de Chimborazo, 2011)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Capital Humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, sin embargo no se puede abordar al talento de forma aislada como un sistema cerrado.
2. Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren.

(Chiavenato I. , 2009) Menciona que el Talento humano “constituyen el principal activo de la organización y de ahí las necesidades de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y le presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crear, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en lo empleados.” (p.11)

También menciona “Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos”

2.2.2 Talento humano

(Gonzales A. , 2006) Define al Talento humano como “No solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc.” (p.3)

La palabra Talento significa la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural es decir es algo innato que todos poseemos, Humano es un ser capaz de sentir, pensar y actuar.

Por lo tanto talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes. Adaptado a la tecnología, estructura, tipo de negocio, procesos internos de la organización.

2.2.3 Importancia del talento humano

(Chiavenato I. , 2009) “Los departamentos de recursos humanos empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes y ya no como factores inertes de producción. El talento humano se convirtió en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa.” (p.37)

2.2.4 Características del talento humano

Al hablar de las características del talento humano establece:

El talento Humano está compuesto por tres variables: Las Capacidades, el compromiso y la acción las tres son necesariamente para el talento.

- **Las capacidades.-** hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades y competencias o actitudes. Pero lo importante no son tanto los conocimientos como la capacidad de aprender y desaprender lo conocido.

- **El compromiso.-** Es reciproco entre la empresa y el trabajador. Para este último el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor. Si las capacidades constituyen la esencia básica del talento el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía.
- **La acción.-** Es necesaria para llegar a los resultados. En esta variable la rapidez es fundamental. La acción significa velocidad puesta en práctica en el momento adecuado. Igualmente la acción implica la innovación constante. (p.67-68.)

En conclusión puedo mencionar que el talento humano, que anteriormente mal llamado recurso humano, es el eje principal de la organización ya que, es el encargado de administrar los demás recursos de la empresa, de la misma manera de su motivación depende el éxito institucional.

2.2.5 Planificación estratégica del talento humano

Según (Rodriguez J. , 2008) la planificación estratégica del talento humano es:

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.

Este proceso debe estar definido dentro de la empresa, de forma que sea parte integrante de la misma, dotándola de significado y coherencia respecto a la misión, visión y objetivos” de la misma. A su vez y de forma genérica, podemos decir, que la planificación de recursos humanos equivale a prever las necesidades de personal de una empresa a lo largo del tiempo y las estrategias necesarias para cubrirlas. Por eso puede ser considerada como una toma de decisiones empresariales complejas, con las que se previene sistemáticamente el acontecer en el área de personal. (p.7)

2.3 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Chiavenato I. , 2009) “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se preocupan de

proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.” (p.42)

2.3.1 Importancia de la gestión del talento humano

(Alles M. , 2008) Menciona sobre la importancia de la administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos es de suma importancia, para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o una rotación diferentes a la deseada o personal insatisfecho;
- Que la gente no este comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego si nivel. (p.19)

Por su parte (Chiavenato I. , 2009)señala:

La incapacidad de una empresa para reclutar personal y retener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la clave principal para las operaciones del negocio. El panorama futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, es decir con la gestión del talento humano al frente

La gestión del talento humano tiene factores de importancia dentro de las empresas, tales como:

- Generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.

- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados
- Apoya a las decisiones que toma la gerencia. (p.11)

Analizando la idea de los dos autores, puedo identificar que la correcta gestión del talento humano en una empresa juega un rol indispensable, ya que las ventajas serian un personal motivado a realizar su trabajo eficientemente y comprometidos con los objetivos organizacionales.

2.3.2 Objetivos de la gestión del talento humano

(Chiavenato I. , 2009) Sobre los objetivos de la gestión del talento humano manifiesta lo siguiente:

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
 2. Proporcionar competitividad a la organización.
 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
 6. Administrar el cambio.
 7. Establecer política éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- (p. 11-13)

2.3.3 Procesos de la gestión del talento humano

(Chiavenato I. , 2009) Hablando de los procesos de la gestión del talento humano detalla:

La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas, además se dice que es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos, interrelacionados entre sí; y existen seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos, a saber:

1. Proceso para integrar persona
2. Procesos para organizar a las personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Procesos para retener a las personas.
6. Procesos para auditar a las personas. (p. 13-15)

• PROCESO PARA INTEGRAR PERSONAS

Los procesos para integrar personas consiste en la integración de nuevas personas organización mediante el reclutamiento y la selección de personal.

Reclutamiento de Personal

(Chiavenato I. , 2009) En cuanto al reclutamiento de personal, afirma:

El proceso de reclutamiento consiste en atraer candidatos potencialmente calificados quienes quieran formar parte de la organización para posteriormente ser sometidos al proceso de selección, tales procesos se desarrollan mediante la comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo a las personas, para atraer candidatos y seleccionarlos.

El reclutamiento puede ser interno y externo, el primero actúa con los candidatos que se encuentran dentro de la organización, para promoverlos a otras áreas o actividades

diferentes, mientras que el segundo actúa en los candidatos que se encuentran fuera de la organización para someterlos al proceso de selección; así mismo vale destacar que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias dentro de la organización para aprovecharlas, mientras que el reclutamiento externo se enfoca en captar competencias que se encuentran fuera de la organización. (p. 117)

Reclutamiento por Competencias

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones de las competencias a los puestos la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano por competencias que se diferencia del sistema tradicional ya que orienta sus esfuerzos a la búsqueda de personal altamente calificado e idóneo para desempeñarse en una posición, Por lo tanto reclutamiento es un sistema de información por lo cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización.

Selección del Personal

Según (Porter, 2010) Define la selección del personal de la siguiente forma:

“Aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma”. (p. 159)

• PROCESO PARA ORGANIZAR PERSONAS

(Chiavenato I. , 2009) “los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño, incluyen: diseño de cargos, análisis y descripción de puestos, orientación al personal y evaluación del desempeño”. (p.173)

Métodos para reunir datos sobre los puestos

(Chiavenato I. , 2009) Existen tres métodos para obtener datos relacionados a los puestos de trabajo, tales métodos son: la entrevista, el cuestionario y la observación.

✓ **Método de la entrevista:** Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos, entre ellas están:

- Entrevistas individuales se lo hace con cada empleado.
- Entrevistas grupales, se emplean cuando existe un grupo de empleados que ejecutan el mismo trabajo.
- Entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos de trabajo y determinar sus obligaciones y responsabilidades, por lo que es recomendable que se utilice eficientemente para no crear confusión con las evaluaciones de eficiencia que se realizan.

✓ **Método del cuestionario:** Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas y también preguntas estructuradas.

✓ **Método de la observación:** La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable. Es importante recalcar que se puede hacer una combinación entre los tres métodos ya mencionados, para conseguir mejores datos sobre cargos. (p. 223-226)

Evaluación de Desempeño

(Cuesta, 2011) En relación a la evaluación del desempeño señala:

Es el proceso o actividad, clave de la Gestión de Talento Humano consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la

evaluación del desempeño por competencias significa un estudio superior de la evaluación de desempeño. (341)

- **PROCESO PARA RECOMPENSAR PERSONAS**

Las recompensas son procesos que utilizan las organizaciones para retener a las personas y asegurar su fidelidad, además son una manera de mantener motivados a las personas asegurando un mayor desempeño en las funciones. Las recompensas a las personas generalmente se las hace como un reconocimiento de los servicios prestados o por un trabajo bien hecho, y estas se las puede hacer en remuneraciones, prestaciones e incentivos.

Remuneración

(Chiavenato I. , 2009) Define a la remuneración como: el “proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”. (p. 269)

Remuneración por Competencias

Al referirse la remuneración por competencias, señala:

La remuneración por competencias recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional, en sí depende del nivel de capacitación de cada empleado. El factor principal pasa a ser la persona y no el cargo, la remuneración está relacionada con las calificaciones de quien desempeña las tareas.

Por competencia, las empresas entienden la capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento, son necesarios tres pasos:

1. Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales.
2. La programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso.

3. La remuneración personalizada. La remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el cargo; por consiguiente, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo. (p. 336)

Prestaciones Sociales

Según (Chiavenato I. , 2009) “las prestaciones sociales son recompensas extra monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tiene por objeto atraer y retener a los empleados”. (p. 344)

• PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS

Son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

El desarrollo de personas está relacionado estrechamente con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento a fin de mejorar las capacidades y aptitudes del empleado en la organización. Representa la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, se realiza a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Proceso de capacitación

Con respecto a la capacitación afirma:

La capacitación es un proceso sistemático y secuencial orientado al desarrollo de las competencias para el éxito de la organización y atraviesa por cuatro etapas.

- ❖ **El diagnóstico.**-Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- ❖ **El diseño.**-Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- ❖ **La implantación.**- Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación
- ❖ **La evaluación.**- Consiste en revisar los resultados de la capacitación.(págs. 375 - 376)

Métodos para desarrollo de personas

Para existen vario métodos para el desarrollo de las personas en el trabajo las cuales tenemos:

1. **Rotación de Cargos:** Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal.
2. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.
3. **Posiciones de Asesoría:** Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
4. **Aprendizaje práctico:** Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
5. **Asignación de proyectos:** Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.

6. **Participación en cursos y seminarios externos.**
7. **Ejercicios de simulación.** Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.
8. **Entrenamiento fuera de la empresa:** Tendencia creciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
9. **Estudio de casos:** Método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
10. **Juego de empresas:** También denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
11. **Centros de desarrollo interno:** Métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades. (p. 416-417)

- **PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS**

Este proceso tiene como finalidad retener a las personas por un largo plazo, mediante la satisfacción de sus necesidades personales y familiares; esta satisfacción se hace efectiva a través de la relación con los empleados, lo cual conlleva a un buen clima laboral y una buena línea de comunicación dentro de la organización, en donde el talento humano se sienta motivado y en buenas condiciones para cumplir con sus obligaciones.

- **PROCESO PARA AUDITAR A LAS PERSONAS**

En cuanto a los procesos para auditar a las personas señala:

“Este proceso trata sobre la supervisión de los seis procesos de la gestión del talento humano, supervisar significa que el responsable debe; seguir, acompañar, orientar y

vigilar el comportamiento de las personas dentro de la institución, con el fin de que toda acción marche de acuerdo a lo planificado”. (p. 509)

Base De Datos

Para (Chiavenato I. , 2009) La base de datos se refiere a:

Un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de la información.

La Administración de Recursos Humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes del cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de capacitación.
- Registro de candidatos, con datos sobre los posibles candidatos a empleo.

Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores”. (p. 511)

2.4 COMPETENCIAS

Para (Alles M. , 2008) “El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados”. (p. 23-24)

Por lo tanto el concepto de competencia se centra en cuatro niveles:

- Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer e orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,
- Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.
- Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

2.4.1 Tipos De Competencias

Para un mayor entendimiento y su ubicación correcta de las competencias a los puestos y que cubra las necesidades de la Cooperativa tomaremos como referencia la clasificación de acuerdo a la metodología de Para entender el modelo de competencia mencionamos a dos autores en cuanto a su definición.

- **Competencias Cardinales:**

“Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización”.

- **Competencias Específicas o Gerenciales:**

“Las competencias específicas, como surgen de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros”.

- **Competencias Específicas por Área:**

“Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular”.

2.4.2 Diccionario De Competencias

“Documento interno en el cual se consigna ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional”.

2.4.3 Grado De Competencias

Propone las siguientes divisiones para poder evaluar una competencia, la cual nos será útil para la propuesta de nuestro modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la competencia)

D: Insatisfactorio.

2.4.4 Asignación De Competencia A Los Puestos

El nuevo enfoque de gestión de talento humano se centra en los trabajadores y la manera en como cumple con los objetivos del puesto o como desempeña sus responsabilidades en dicho cargo todo esto basados en competencias.

Para la asignación de competencias de los puestos se debe comenzar por el análisis y descripción de puestos aclarando que los mismos se encuentran levantados por la cooperativa, por lo tanto nuestro trabajo consistirá en asignar las competencias a cada una de las posiciones levantadas, sin embargo hemos planteado algunos modelos de la técnicas que pueden ser adaptadas a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades para el análisis y descripción de cargos.

Para nuestro caso de aplicación dado que los perfiles se encuentran levantados comenzaremos:

- Elaborando los respectivos diccionarios de: competencias, comportamientos y preguntas.

- Asignación de competencias con su grado y nivel de acuerdo a los requisitos de los puestos.

Las transformaciones que cotidianamente vivimos afectan al accionar diario de cada empresa, por lo tanto cada uno de los componentes de la organización deben ajustarse a los nuevos requerimientos para lo cual es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de la empresa especificando cada una de las competencias alineadas a los distintos subsistemas.

2.5 HIPÓTESIS

El diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias optimizará el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., provincia de Chimborazo.

2.5.1 Variable Independiente

Gestión del talento humano basado en competencias.

2.5.2 Variable Dependiente

Desempeño laboral.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

Enfoque Cuantitativo: Se fundamenta en el método hipotético deductivo. Establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivan hipótesis. Estas se someten a prueba utilizando diseños de investigación apropiados. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones. Si los resultados corroboran las hipótesis, se genera confianza en la teoría, si no es refutada y se descarta para buscar mejores. Reduccionista. Utiliza medición, numérica, conteo, y estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos. (Hernandez Sampieri, s.f.)

No desechan la realidad subjetiva. Esta consiste en el conjunto de creencias, presuposiciones, experiencias subjetivas de las personas (y del investigador). Sin embargo, sus estudios profundizan en la realidad objetiva, siendo esta objetiva e independiente de creencias, y más susceptible de conocerse. Y es necesario conocerla a través de información. La recolección y el análisis de datos que se siguen son confiables. Se asocia con experimentos. Tiene como objetivo lograr que las creencias del investigador se acerquen a la realidad del ambiente.

Enfoque Cualitativo: Parte de un esquema inductivo. Expansivo. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación. Se basa en descripciones y observaciones. Parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos. Su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores. Se llama holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. Es individual. Método de análisis interpretativo, contextual y etnográfico. (Hernandez Sampieri, s.f.)

Utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar mediciones con números: utiliza observación no estructurada, entrevistas en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, interacción con grupos, etc.

Los estudios se conducen en ambientes naturales, cotidianos. Como vive, como se comporta la gente, que piensa, cuáles son sus actitudes. Las preguntas de investigación no siempre se definieron antes. La recolección de datos está influida por experiencias y prioridades de los participantes. Los significados no intentan reducirse a números ni ser analizados de forma estadística.

El investigador está directamente involucrado con las personas que estudia y sus experiencias, por lo que adquiere un punto de vista “interno”, aunque mantiene una perspectiva analítica. Utiliza técnicas de investigación flexibles. Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas, para generar descripción detallada. Analiza tanto los aspectos explícitos como los implícitos e inconscientes. La realidad subjetiva es parte del objeto de estudio. Maneja paradojas, incertidumbre, ética y ambigüedad.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 De campo

La investigación es de campo, puesto que se realizara en el lugar de los hechos en donde me involucré directamente con el personal, administrativo y operativo de de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., con el fin de lograr un contacto directo con el objeto de estudio y obtener información suficiente y competente para establecer estrategias que sirva de base para que los directivos y administrativos den solución a la problemática encontrada; utilizando técnicas e instrumentos dirigidos al universo de estudio.

3.2.2 Bibliográfica

La investigación es de carácter bibliográfico, puesto que se realizó una búsqueda documental que sustente la presente investigación, mediante la obtención de información suficiente y competente de distintas fuentes como libros, normas y leyes;

3.2.3 Descriptiva

La investigación es descriptiva, puesto que luego que se realice la recolección la información obtenida en lo referente al Talento Humano de la entidad, se describieran y se analizaron las funciones y competencias de los colaboradores de la cooperativa, con el fin de identificar y analizar la situación actual de la Gestión del Talento Humano y ejecutar el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias lo cual integra procesos de reclutamiento, selección de personal, descripción de puestos, capacitación y evaluación de desempeño para mejorar el desempeño laboral en la institución.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se considera población a todo el personal que integra de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., considerando que se trata de un número razonable y de que será posible realizar cualquier tipo de entrevista, encuesta u observación individual.

Tabla 1: Población

| Nombre | Cargo |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Ramiro Fabián Tobar Esparza | GERENTE GENERAL |
| Blanca Marlene Carrillo Romero | CONTADORA GENERAL |
| Jacqueline Barrionuevo | AUDITORA INTERNA |
| Byron Bladimir Araujo Jaramillo | JEFE DE CREDITOS |
| Vilma Lorena Escobar Parra | ADMINISTRADORA DE SISTEMAS |
| Tatiana del Rocío Santillán Reinoso | OFICIAL DE CUMPLIMIENTO |
| Verónica Lorena Hernández Vaca | ASISTENTE DE CONTABILIDAD |
| César Edmundo Castillo Rivera | ASISTENTE DE CREDITO |
| Marcia Lorena Hernández Buenaño | JEFA OPERATIVA COMERCIAL |
| Vilma Susana Ortiz Coronel | SECRETARIA GENERAL |
| Elvia Marina Saltos Urquizo | SECRETARIA DE CONSEJO |
| Vicente Estuardo Zabala Alvarado | CONSERJE – MENSAJERO |
| Jenny Patricia Yungán Yaucán | OFICIAL DE CAPTACIONES Y COBRANZAS |
| Fernanda Verónica Zavala Parreño | RECIBIDORA – PAGADORA |
| Karina Alexandra Remache Yaulema | SATELITE BACKUP |
| Carla Gabriela Aguirre Niama | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
| Fuente: Secretaria de la Cooperativa Educadores de Chimborazo | |

3.3.1 Muestra

Conociendo el tamaño de la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo. Y considerando que es relativamente pequeña, se trabajara con el 100% de la población y la muestra seria 16.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente. (Hernandez Sampieri, s.f.)

CRITERIO PERSONAL

Deductivo.- A través de este método se analizara los factores internos que afectan a la Cooperativa y sus problemas desde el punto de vista de una secuencia lógica de lo general a lo particular, de la causa a los efectos, y a las aplicaciones para resolver los problemas planteados en la investigación siendo el método más idóneo para realizar esta investigación.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez. (Hernandez Sampieri, s.f.)

CRITERIO PERSONAL

Inductivo.- De igual manera se estudiara desde el punto de vista de los hechos particulares de la Cooperativa para llegar a una conclusión general.

Observación: Este método se realizara a través de contacto directo con el objeto de estudio.

3.4.2 Técnicas

Para llevar a cabo el estudio se estima aplicar las siguientes técnicas:

Entrevista: Se aplica al gerente de la cooperativa, que permitirá obtener datos importantes que ayudan a la realización del trabajo de estudio y orienta la investigación a lograr los resultados en base a la planificación estratégica de la cooperativa, así mismo orientar la misión, visión y políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y el servicio en todas sus dependencias.

3.4.3 Instrumento

- 1 Cuestionario.-** El cuestionario se aplicara a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo., y a los socios quienes nos proporcionan la información necesaria para llevar a cabo el estudio de investigación.
- 2 Fichas:** Se utiliza para tomar apuntes de las opiniones importantes que los encuestados expresaron a la hora de ir respondiendo las preguntas.

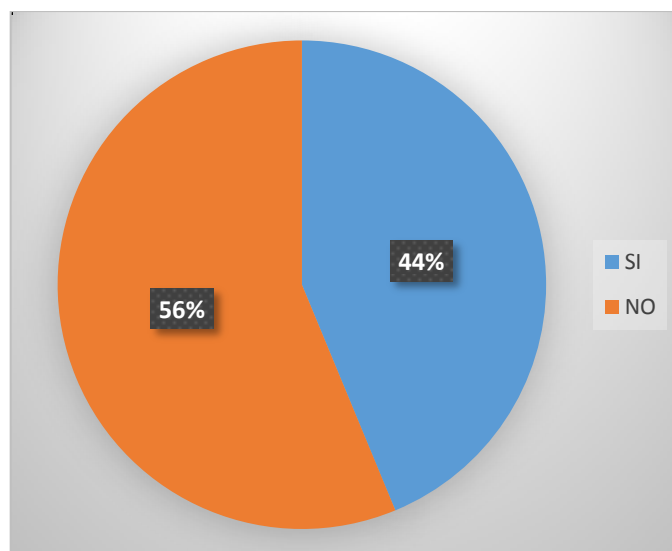
3.5 RESULTADOS

1.- ¿Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, existe objetivos de recursos humanos?

Tabla 2: Pregunta 1

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 7 | 44% |
| NO | 9 | 56% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 1: Pregunta 1



Análisis

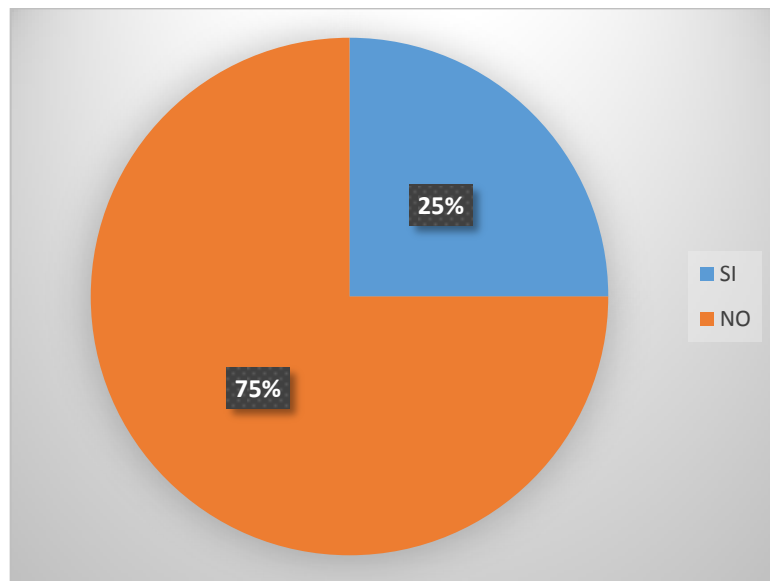
Con las encuestas realizadas a los empleados de la cooperativa, manifiestan en un 56% de ellos que la institución no cuenta con objetivos de recursos humanos ya que son personas que casi no están al tanto de cómo funciona esta área y en un 44% que si existen objetivos de recursos humanos esto debido a que estas personas encuestadas fueron los del área administrativa que conocen del tema y si tienen objetivos para esta área.

2.- ¿Conoce usted las misión, visión de la Cooperativa?

Tabla 3: Pregunta 2

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 4 | 25% |
| NO | 12 | 75% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 2: Pregunta 2



Análisis

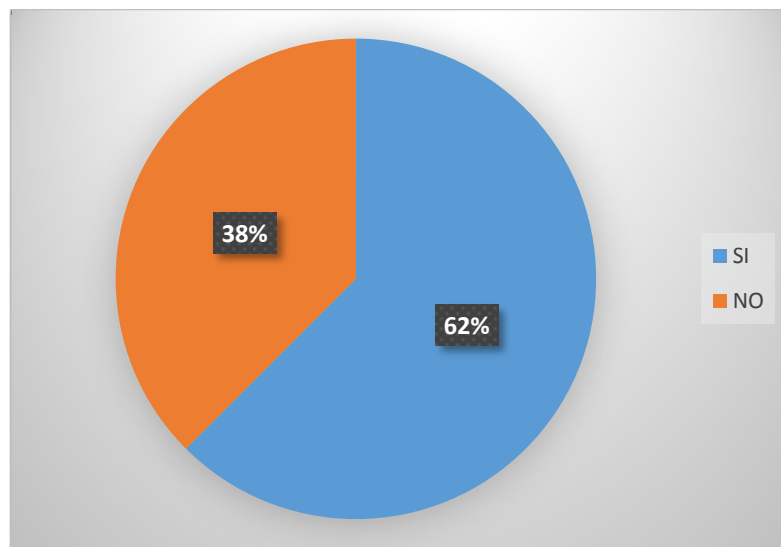
El 75% de los encuestados manifiestan que no conocen la misión y visión de la empresa, este desconocimiento se por que estos empleados están proyectados solo en el accionar de su jornada de trabajo y un 25% manifiestan que si conocen de la misión y visión de la cooperativa ya son los directores de la misma.

3. -¿Existe políticas de R-H en la cooperativa?

Tabla 4: Pregunta 3

| OPCIÓN | Nº | % |
|--------|----|------|
| SI | 10 | 62% |
| NO | 6 | 38% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 3: Pregunta 3



Análisis

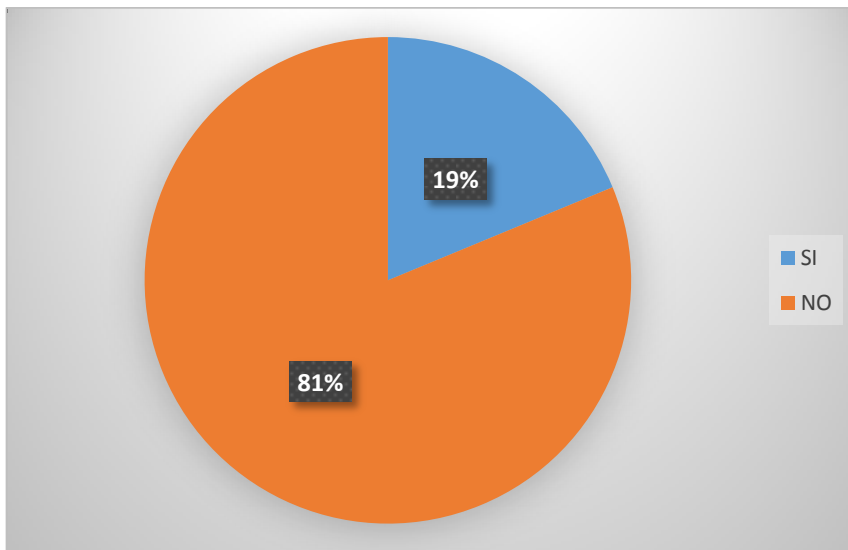
El 62% de los empleados manifiestan que si existen políticas de recursos humanos en la cooperativa y un 38% manifiestan que no, ya que estas personas no están al tanto de cómo funcionan las políticas de recursos humanos en la institución.

4.- ¿Cuenta la Cooperativa de ahorro y crédito con estrategias de R-H?

Tabla 5: Pregunta 4

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 3 | 19% |
| NO | 13 | 81% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 4: Pregunta 4



Análisis

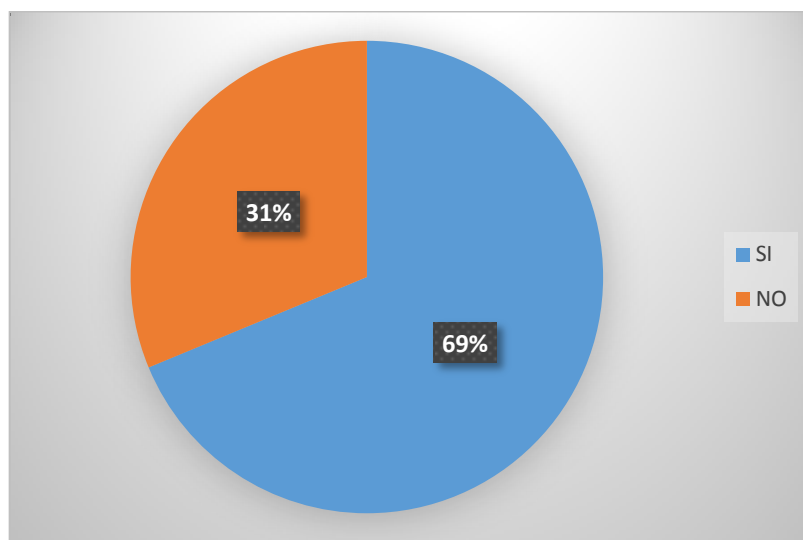
Un 85% de los empleados manifiestan que la cooperativa no cuenta con estrategias de recursos humanos, ya que estas personas no están al tanto de lo que realiza el encargado de talento humano y un 19% indican que si cuentan con estrategias ya que ellos son la parte administrativa de la institución.

5.- ¿Como colaborador cree que su trabajo aporta a conseguir los objetivos de la cooperativa?

Tabla 6: Pregunta 5

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 11 | 69% |
| NO | 5 | 31% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 5: Pregunta 5



Análisis

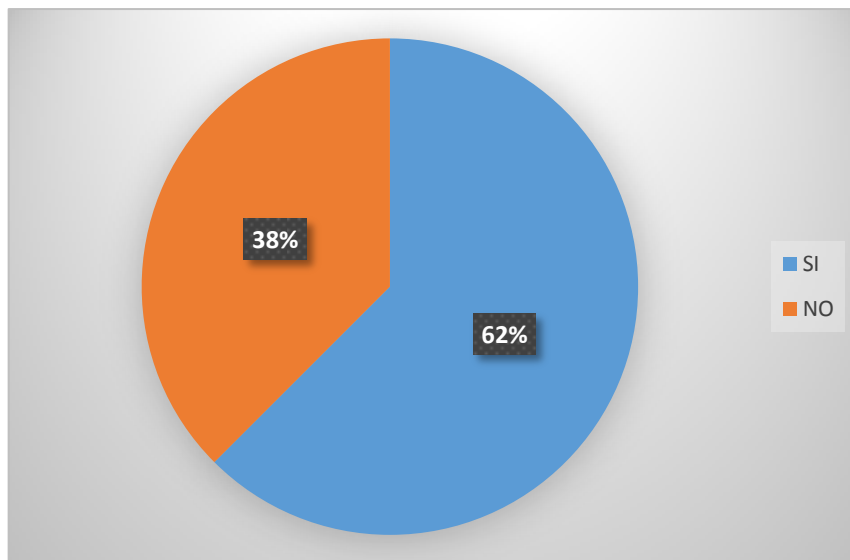
El 69% de los encuestados indican que el labor o actividad que realiza en la cooperativa si aporta para conseguir los objetivos de la cooperativa y un 31% mencionan que no aportan en la consecución de los objetivos porque estos empleados en si son los que no están cumpliendo con las expectativas de la cooperativa.

6.- ¿Cuenta usted con la información necesaria para realizar sus actividades dentro de la cooperativa?

Tabla 7: Pregunta 6

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 10 | 62% |
| NO | 6 | 38% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 6: Pregunta 6



Análisis

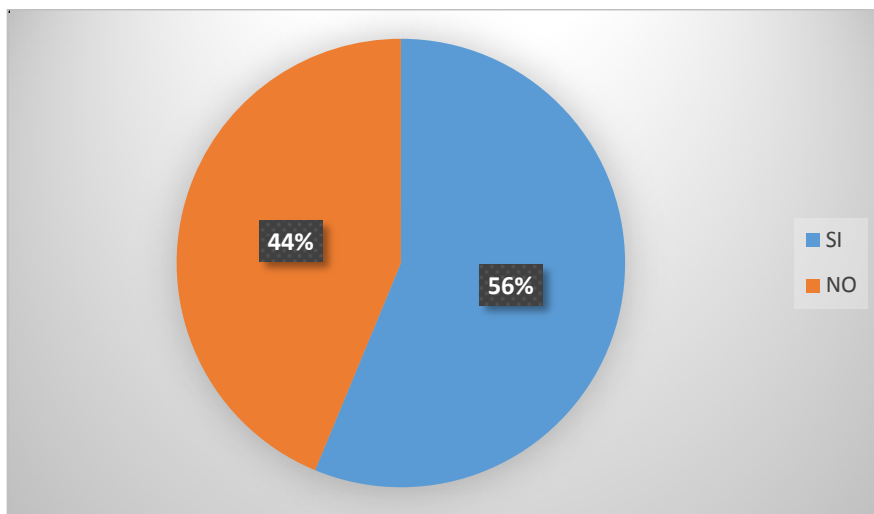
El 62% de los encuestados manifiestan que si tienen la información necesaria para realizar sus actividades dentro de la cooperativa, ya que estas personas si tienen toda la accesibilidad a la total información de la institución y un 38% indican que no cuentan con lo necesario para realizar sus actividades por lo que ellos no están al tanto de cómo opera la cooperativa.

7.- ¿Cuenta con apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

Tabla 8: Pregunta 7

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 9 | 56% |
| NO | 7 | 44% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 7: Pregunta 7



Análisis

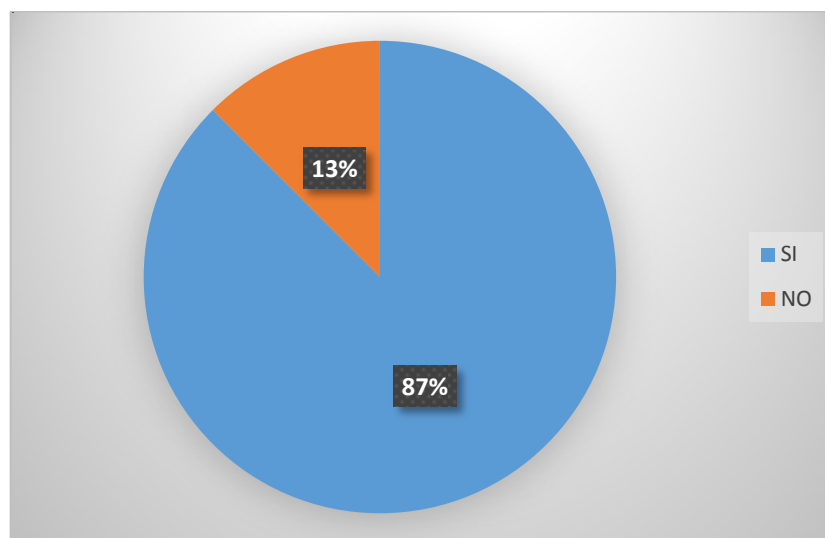
El 56% de los encuestados indican que si tienen el apoyo de sus compañeros de trabajo para poder resolver los problemas que se ocasionan en la cooperativa y un 44% manifiestan que tienen el apoyo ya que algunos de estos empleados optan por el individualismo al momento de realizar sus labores.

8.- ¿Existe capacitaciones por parte de la gerencia que ayude al fortalecimiento de sus conocimientos?

Tabla 9: Pregunta 8

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 14 | 87% |
| NO | 2 | 13% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 8: Pregunta 8



Análisis

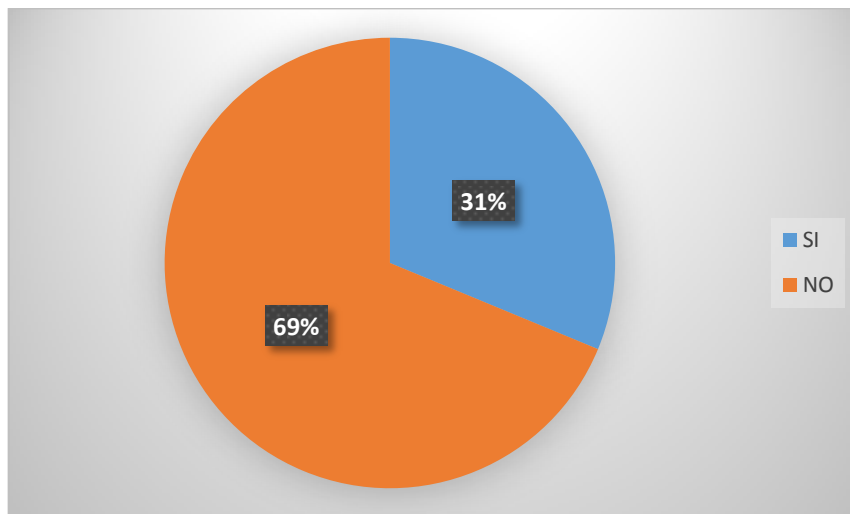
El 87% de los empleados indican que si existe capacitación por parte de la gerencia para fortalecer los conocimientos y su desempeño sea más eficaz y eficiente y un 13% manifiestan que no tienen alguna capacitación ya que estas personas son nuevas en la cooperativa y solo han recibido la capacitación de ingreso.

9.- ¿Existe políticas de crecimiento salariales en la cooperativa?

Tabla 10: Pregunta 9

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 5 | 31% |
| NO | 11 | 69% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 9: Pregunta 9



Análisis

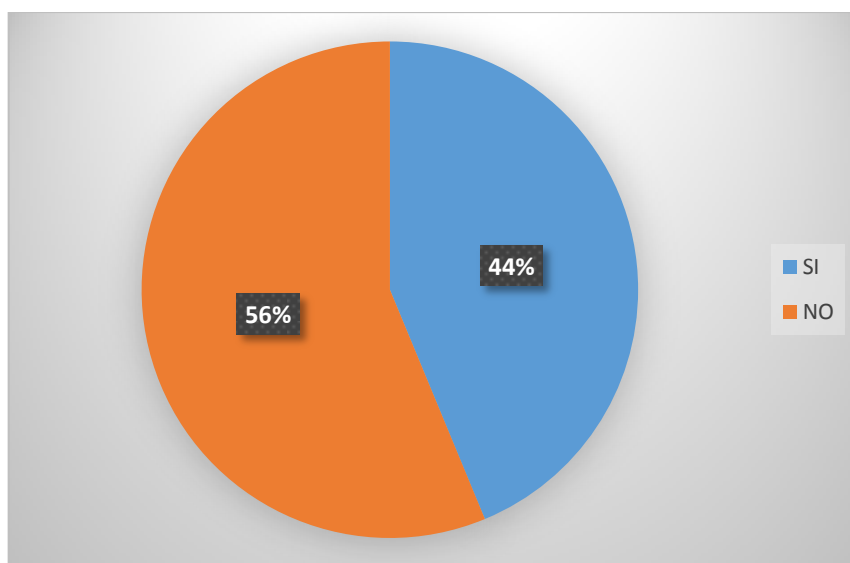
El 69% de los empleados manifiestan que no existen políticas de crecimiento salarial en la cooperativa esto se da porque hay desconocimiento de estos empleados y un 31% indican que si existe estas políticas ya que son parte de la dirección de la cooperativa.

10.- ¿Su jefe inmediato se preocupa y le apoya en sus actividades para el mejoramiento profesional y personal?

Tabla 11: Pregunta 10

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 7 | 44% |
| NO | 9 | 56% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 10: Pregunta 10



Análisis

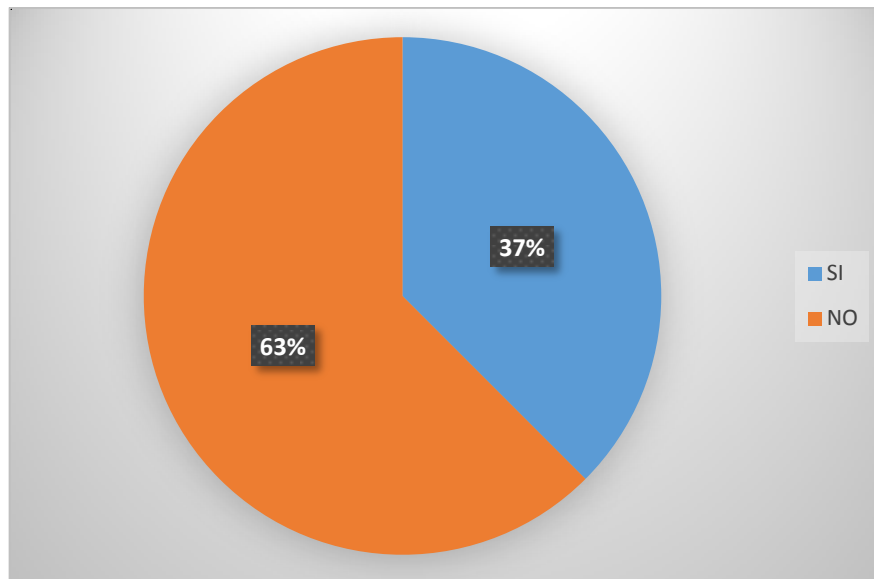
El 56% de los empleados indican que su jefe inmediato no se preocupa por su mejoramiento profesional y personal y un 44% manifiestan que si se preocupa, ya que son estos los que están encargados de direccionar a la institución en su día a día es por ello que tanto subordinado y jefe inmediato deben de estar en total comunicación.

11.- ¿Ha sido consideradas sus ideas por su jefe inmediato para la toma de decisiones?

Tabla 12: Pregunta 11

| OPCIÓN | N° | % |
|--------|----|------|
| SI | 6 | 37% |
| NO | 10 | 63% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Gráfico 11: Pregunta 11



Análisis

Un 63% de los empleados manifiestan que sus ideas no son consideradas para la toma de decisiones de la cooperativa y en un 37% que si son consideradas ya que estos empleados son los que están en la parte administrativa de la institución.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

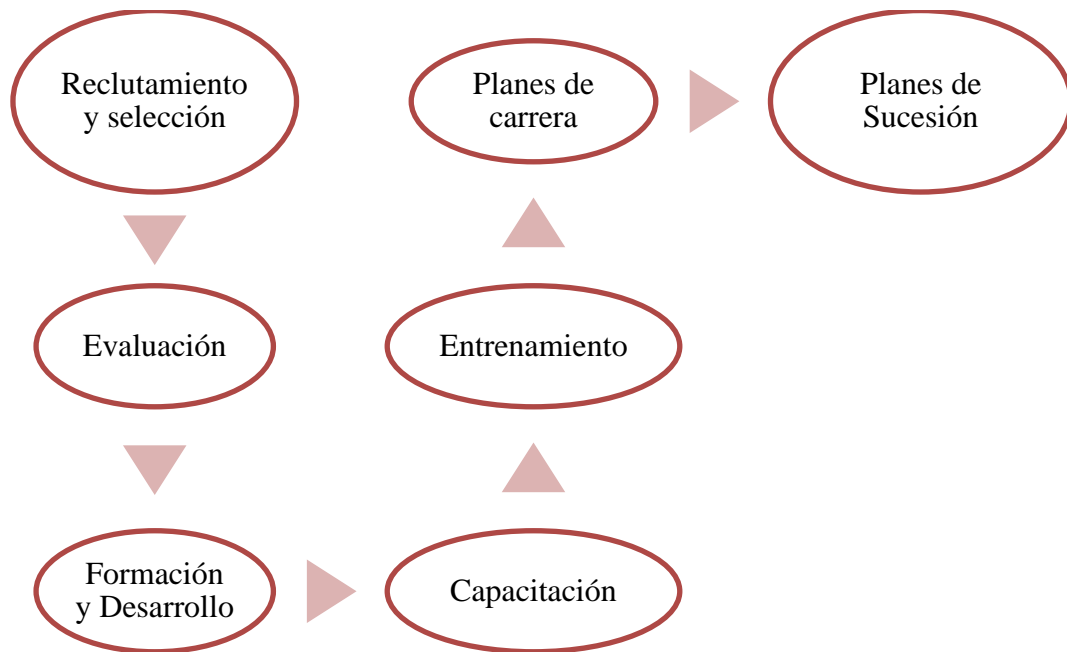
4.1 TÍTULO:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO, 2018.

DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.

Toda gestión que realizan las organizaciones hoy en día siempre busca la competitividad de las mismas, para conseguir esto es necesario contar con el personal adecuado y que ellos sean la parte más fundamental de la institución apreciando sus habilidades, destrezas y conocimientos para obtener un mejor desempeño en cada una de sus áreas de trabajo. Es por esto que mantener un enfoque basado en competencias induce a conocer y establecer las competencias individuales de talento humano de acuerdo a las necesidades que requiera la cooperativa.

La propuesta de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo favorece a la consecución de los objetivos estratégicos, a través de un apropiado manejo de las actividades y cualidades de talento humano con la actualización de los procesos administrativos y favoreciendo el clima laboral de la cooperativa, para ello se resalta el siguiente modelo:



Fuente: Libro de Martha Alles

Elaborado por: Erika Chalco

4.2 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.

Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano basado en competencias en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo, se inicia a partir de un diagnóstico a través de una encuesta dirigida a los empleados de la institución con el objetivo de recopilar información para el desarrollo de la propuesta acogiendo según los objetivos de la cooperativa y garantizar que cuente con un personal competente, eficiente, comprometido y eficaz de crear procesos de cambio y tener la capacidad de asumir responsabilidades que favorezcan a la consecución de los objetivos de la institución.

4.3 DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO.

Para establecer las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se procede a revisar la misión que contiene la institución que ya se menciona en la reseña histórica del capítulo 2 y según eso se realiza un análisis del siguiente cuestionario.

Tabla 13. Cuestionario

| CUESTIONARIO PARA REVISIÓN DE LA MISIÓN | | | | |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
| | MISIÓN | SI | HASTA CIERTO PUNTO | NO |
| 1 | Corta y concisa | ✓ | | |
| 2 | Clara y fácilmente de comprender | ✓ | | |
| 3 | Define porque hacemos lo que hacemos y porque existe la organización. | ✓ | | |
| 4 | Define actividades | ✓ | | |
| 5 | Es lo suficiente amplia | ✓ | | |
| 6 | Aporta orientación para hacer lo correcto | ✓ | | |
| 7 | Permite aprovechar las oportunidades | ✓ | | |
| 8 | Dice como desea ser recordada la organización | ✓ | | |
| 9 | Estimula el compromiso con los miembros | ✓ | | |
| 10 | Coincide con nuestras capacidades | ✓ | | |

Fuente: Libro de Martha Alles

Elaborado por: Erika Chalco

Con el análisis realizado a la misión muestra que cumple con todos los parámetros y se puede continuar con la asignación de competencias de las diferentes áreas de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo.

4.3.1 Definición de Competencias.



Fuente: Libro de Martha Alles
Elaborado por: Erika Chalco

Para una buena explicación de las competencias cardinales, están propuestas a base de la misión y visión de la cooperativa y para las competencias específicas por área y puesto es de acuerdo a los perfiles profesionales que mantiene la institución a base de un análisis personal.

4.3.2 Borrador de Competencias Propuestas.

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO |
| COMPETENCIAS CARDINALES |
| Compromiso |
| Ética y transparencia |
| Integridad |
| Orientación al socio y confianza |
| Responsabilidad |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA |
| Capacidad de planificación y orientación |
| Liderazgo |
| Liderazgo para el cambio |
| Pensamiento analítico |
| Toma de decisiones |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO |
| Conocimiento y calidad en el trabajo técnico |
| Disciplina personal y productividad |
| Orientación a los resultados |
| Pensamiento y habilidad analítica |
| Comunicación |
| Innovación |
| Negociación |
| Colaboración |
| Dinamismo y energía |
| Calidad y mejora continua |
| Conocimiento técnico del mercado |
| Manejo de relaciones de negocio |
| Trabajo en equipo |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios |
| Habilidades mediáticas |

Elaborado por: Erika Chalco

Para proceder con la definición de las competencias cardinales y específicas son necesarios de contar con niveles de evaluación e identificar cuáles son las que más se acoplan a la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo con el objetivo de conocer cuál es el grado de progreso de la competencia en métodos de alcance según su desempeño. Por lo tanto se trabajó con los siguientes niveles de evaluación que son propuestos por Martha Alles:

Tabla 14: Niveles

| | |
|----------------|---------------------------------------------------------------|
| Nivel A | Alto |
| Nivel B | Bueno, por encima del estándar |
| Nivel C | Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) |
| Nivel D | Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia |

Fuente: Libro de Martha Alles

Elaborado por: Erika Chalco

Para la validación y aprobación de las competencias que sean acordes a la cooperativa se procede a realizar las siguientes encuestas a los diferentes departamentos que contiene la cooperativa. A continuación se presenta el formato general de la encuesta que serán ejecutadas a los departamentos.

Tabla 15: **Formato de encuesta**

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|----------|----------|------------------------------------|--|
| <p>Estimado(a). Solicitamos de manera más cortés a usted, que me colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar el tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.</p> <p>1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.</p> <p>2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.</p> <p>3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.</p> | | | | | | |
| Área: | | | | | | |
| Puesto: | | | | | Observaciones o comentarios | |
| Competencias cardinales | Aprobación | A | B | C | D | |
| Compromiso | | | | | | |
| Ética y transparencia | | | | | | |
| Integridad | | | | | | |
| Orientación al socio y confianza | | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | |
| Competencias específicas por área | Aprobación | A | B | C | D | |
| Capacidad de planificación y orientación | | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| Liderazgo para el cambio | | | | | | |
| Pensamiento analítico | | | | | | |
| Toma de decisiones | | | | | | |
| Competencias | Aprobación | A | B | C | D | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| específicas por puesto | | | | | | |
| Conocimiento y calidad en el trabajo técnico | | | | | | |
| Disciplina personal y productividad | | | | | | |
| Orientación a los resultados | | | | | | |
| Pensamiento y habilidad analítica | | | | | | |
| Comunicación | | | | | | |
| Innovación | | | | | | |
| Negociación | | | | | | |
| Colaboración | | | | | | |
| Dinamismo y energía | | | | | | |
| Calidad y mejora continua | | | | | | |
| Conocimiento técnico del mercado | | | | | | |
| Manejo de relaciones de negocio | | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los servicios | | | | | | |
| Habilidades mediáticas | | | | | | |

Elaborado por: Erika Chalco

Resultados

Una vez evaluada cada competencia propuesta de acuerdo a las encuestas realizadas a continuación se resalta los resultados obtenidos después de un análisis personal y un análisis de cada uno de las áreas o puestos de trabajo que contiene la cooperativa en cuanto a la validación y asignación de competencias son establecidas las siguientes:

| COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Departamentos | Competencias cardinales | Competencias por área | Competencias por puesto |
| Gerente general | Compromiso Ética y transparencia Integridad Orientación al socio y confianza Responsabilidad | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo Liderazgo para el cambio Pensamiento analítico Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Orientación a los resultados Pensamiento y habilidad analítica |
| Contadora general | | Liderazgo para el cambio Toma de decisiones Capacidad de planificación y orientación | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Pensamiento y habilidad analítica Comunicación Dinamismo y energía Calidad y mejora continua |
| Auditor interno | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo Liderazgo para el cambio Pensamiento analítico Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Comunicación Innovación Calidad y mejora continua Dinamismo y energía |
| Jefe de créditos | | Capacidad de planificación y | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Comunicación |

| | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>orientación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Liderazgo para el cambio</p> <p>Toma de decisiones</p> | <p>Orientación a los resultados</p> <p>Colaboración</p> <p>Dinamismo y energía</p> <p>Conocimiento técnico del mercado</p> <p>Trabajo en equipo</p> |
| Administradora de sistemas | | <p>Capacidad de planificación y orientación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Toma de decisiones</p> | <p>Conocimiento y calidad en el trabajo técnico</p> <p>Disciplina personal y productividad</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Comunicación</p> <p>Colaboración</p> <p>Dinamismo y energía</p> <p>Calidad y mejora continua</p> <p>Manejo de relaciones de negocio</p> <p>Trabajo en equipo</p> |
| Oficial de cumplimiento | | <p>Capacidad de planificación y orientación</p> <p>Liderazgo</p> | <p>Conocimiento y calidad en el trabajo técnico</p> <p>Disciplina personal y productividad</p> <p>Pensamiento y habilidad analítica</p> <p>Comunicación</p> <p>Innovación</p> <p>Dinamismo y energía</p> <p>Manejo de relaciones de negocio</p> <p>Profundidad en el conocimiento de los</p> |

| | | | |
|---------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | servicios |
| Asistente de contabilidad | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo Liderazgo para el cambio Pensamiento analítico Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Orientación a los resultados Comunicación Colaboración Dinamismo y energía Calidad y mejora continua |
| Asistente de crédito | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo Liderazgo para el cambio Pensamiento analítico Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Orientación a los resultados Innovación Comunicación Negociación Dinamismo y energía Calidad y mejora continua Conocimiento técnico del mercado Manejo de relaciones de negocio Trabajo en equipo |
| Jefa operativa | | Capacidad de planificación y | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Orientación a los |

| | | | |
|-----------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comercial | | orientación Liderazgo Liderazgo para el cambio Toma de decisiones | resultados Comunicación Colaboración Dinamismo y energía Calidad y mejora continua Trabajo en equipo |
| Secretaria general | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo para el cambio Toma de decisiones | Habilidades mediáticas Profundidad en el conocimiento de los servicios Dinamismo y energía Colaboración Comunicación Disciplina personal y productividad Conocimiento y calidad en el trabajo técnico |
| Secretaria de consejo | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo para el cambio Toma de decisiones | Habilidades mediáticas Profundidad en el conocimiento de los servicios Dinamismo y energía Colaboración Comunicación Disciplina personal y productividad Conocimiento y calidad en el trabajo técnico |
| | | Capacidad de | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal |

| | | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conserje mensajero – | | planificación y orientación Liderazgo para el cambio | y productividad Orientación a los resultados Comunicación Colaboración Dinamismo y energía Habilidades mediáticas |
| Oficial de captaciones y cobranzas | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo para el cambio Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Pensamiento y habilidad analítica Comunicación Innovación Colaboración Dinamismo y energía Trabajo en equipo |
| Recibidora pagadora - | | Capacidad de planificación y orientación Liderazgo para el cambio Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad Orientación a los resultados Comunicación Innovación Colaboración Dinamismo y energía Trabajo en equipo |
| Satélite backup | | Capacidad de planificación y orientación | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Disciplina personal y productividad |

| | | | |
|---------------------------------|--|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Toma de decisiones | Orientación a los resultados Comunicación Colaboración Dinamismo y energía |
| Auxiliar de servicios generales | | Capacidad de planificación y orientación Toma de decisiones | Conocimiento y calidad en el trabajo técnico Comunicación Colaboración Dinamismo y energía Trabajo en equipo Orientación a los resultados Disciplina personal y productividad |

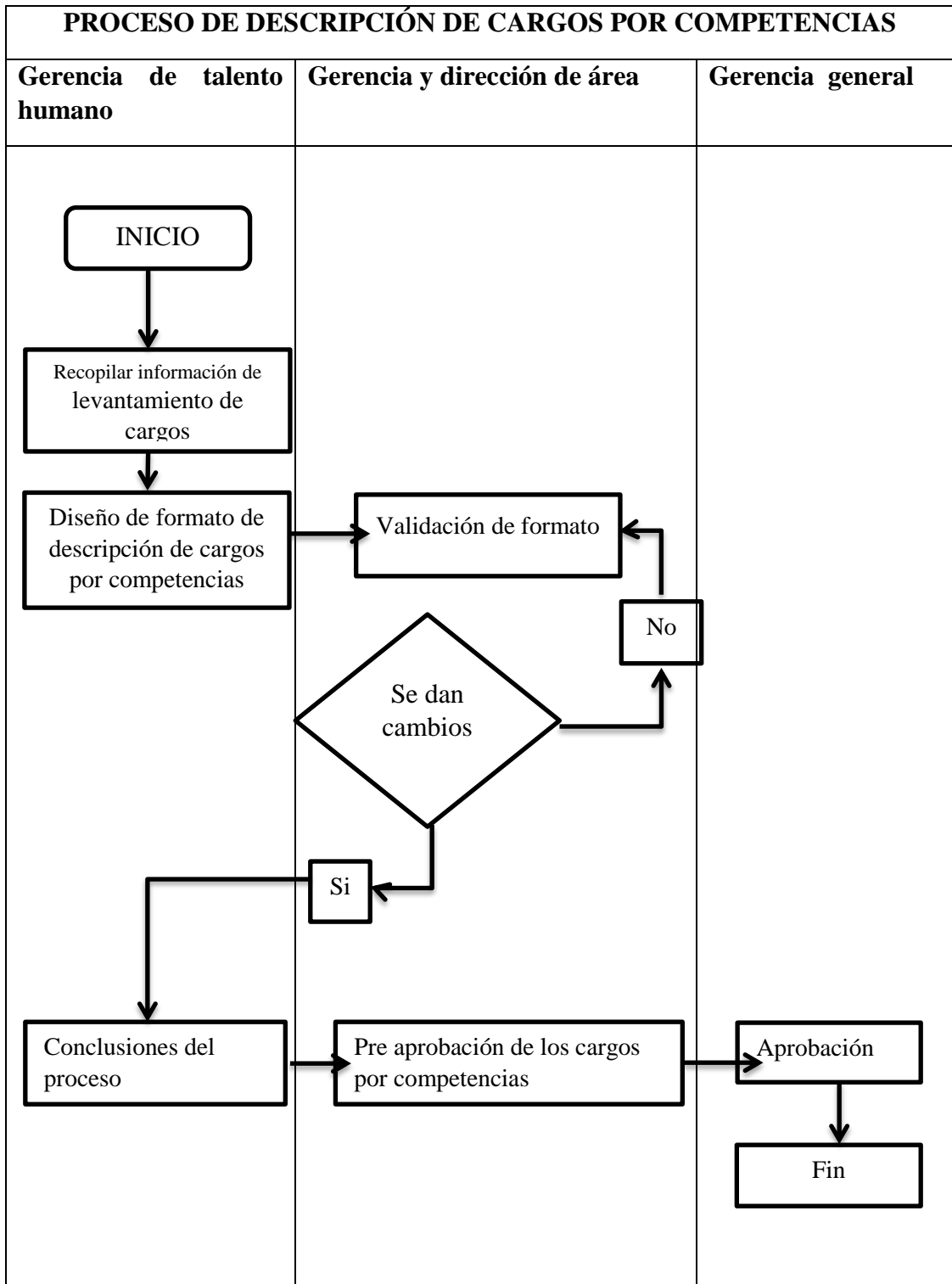
Elaborado por: Erika Chalco

4.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS.

Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano por competencias es preciso ejecutar una descripción de cargos por competencias de cada departamento que contiene la cooperativa.

A continuación se especifica el proceso de descripción de cargos por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

4.4.1 Proceso de descripción de cargos por competencias.

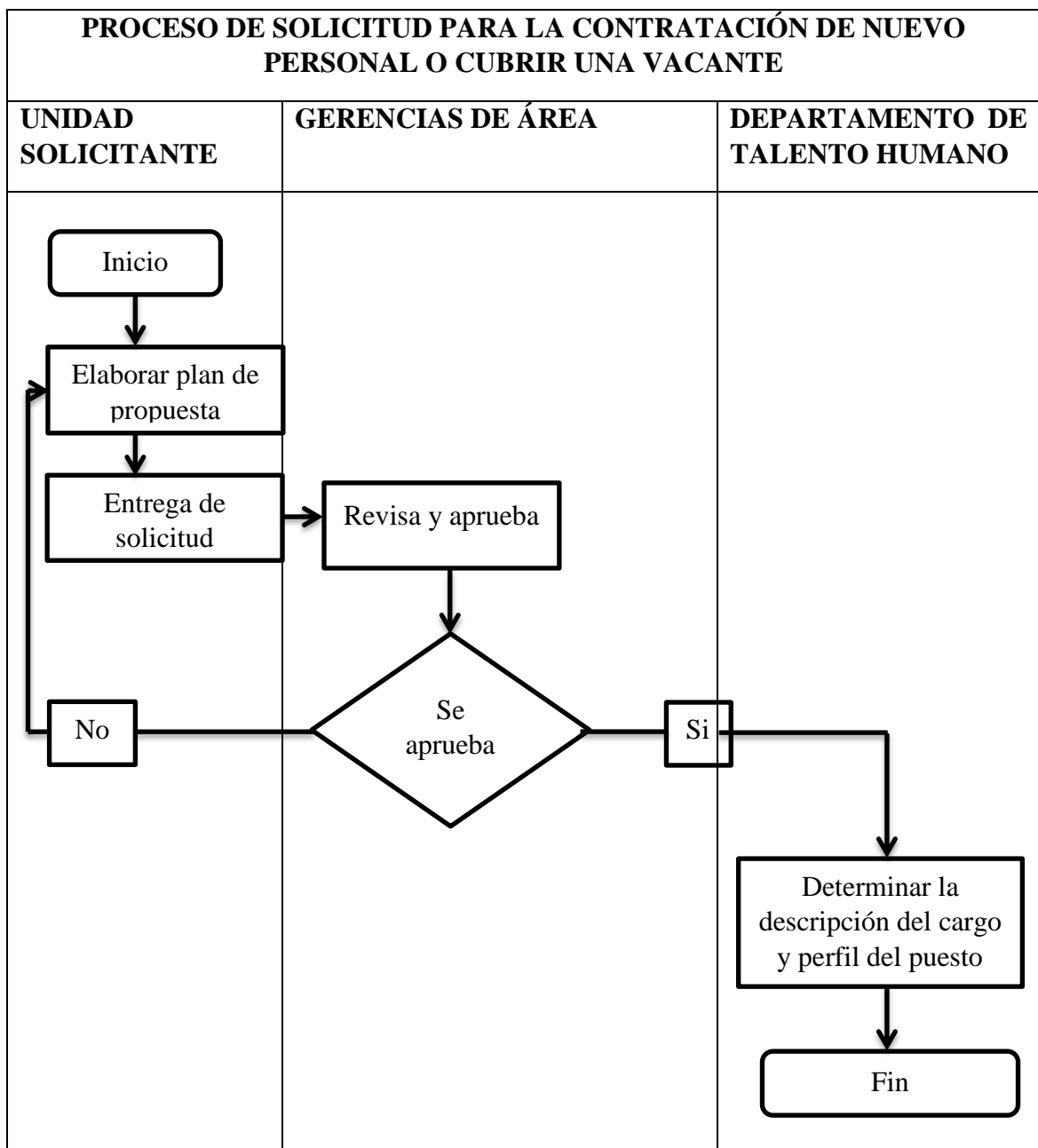


Elaborado por: Erika Chalco

4.5 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.

Esta aplicación de gestión de talento humano por competencias propiciará a la Cooperativa Educadores de Chimborazo nuevas técnicas y métodos de reclutamiento y selección de personal para que contenga una mejora continua y eficiencia en sus procesos.

4.5.1 Proceso de reclutamiento por competencias.



Elaborado por: Erika Chalco

Todo este proceso de reclutamiento inicia cuando:

La entidad solicitante pronuncia una solicitud de requerimiento de personal, todo esto es revisado por la gerencia de la entidad solicitante y ratificada por el gerente de talento humano quien establece los perfiles de puesto, luego de la aprobación de la solicitud de nuevos empleados se da una expectativa de los siguientes medios para reclutar personal a la organización.

Reclutamiento interno: Cuando se suscita una vacante en la cooperativa como primera opción que tiene el gerente de talento humano es verificar si en sus instalaciones existe una persona que cumpla con los requisitos de la vacante de lo contrario se procede a reclutar de forma externa

Reclutamiento externo: Este reclutamiento se puede realizar a través de los medios de comunicación como: radio, periódico, televisión, páginas web, redes sociales, entre otras especificando todos los requisitos necesarios y tener un nuevo empleado de excelencia.

Reclutamiento mixto: A relevancia, también se puede hacer un reclutamiento de los dos métodos anteriores ya que se puede analizar a los empleados internos de la cooperativa y a los aspirantes externos y seleccionar al que mejor cumpla con los requisitos.

Este tipo de reclutamiento es importante que contenga en el anuncio el cargo a cubrir, requisitos, competencias y beneficios. Se plantea el siguiente formato para el reclutamiento de personal.

4.5.2 Modelo de anuncio de reclutamiento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

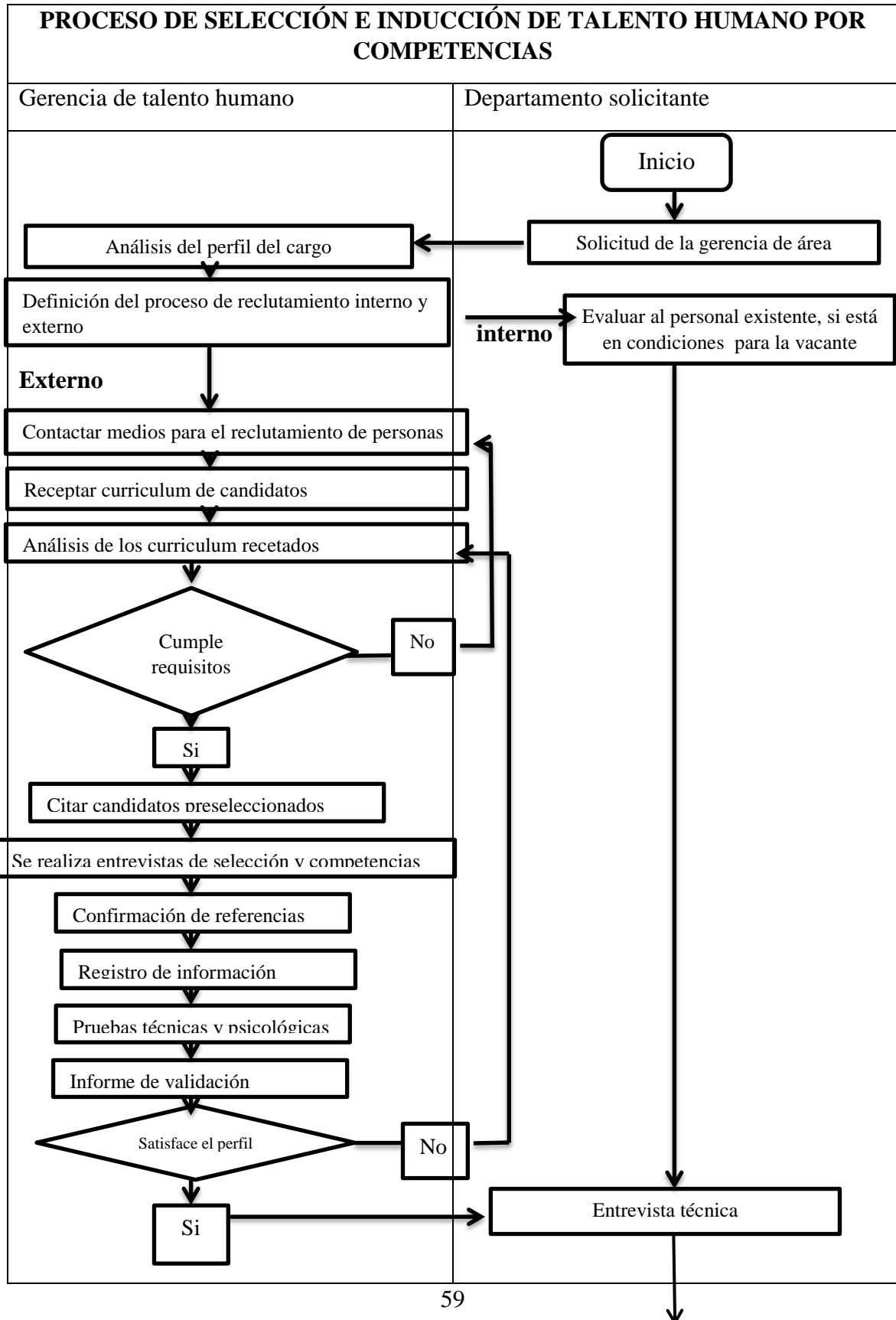
| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Requiere contratar el servicio: oficial de créditos</p> <p>Quiénes serán responsables de las siguientes actividades</p> <p>Mantener e incrementar el uso de los servicios de créditos</p> <p>Analizar solicitudes de crédito</p> <p>Negociar los créditos</p> <p>Formación académica:</p> <p>En administración de empresas o afines</p> <p>Requisitos indispensables</p> <p>Manejo de técnicas de servicio al socio</p> <p>Manejo de gestión de capacitaciones</p> <p>Manejo de Microsoft office</p> <p>Experiencia mínima de un año en adelante</p> <p>Competencias</p> <p>Compromiso</p> <p>Ética y transparencia</p> <p>Integridad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Construcción de relaciones de negocio</p> <p>Pensamiento y habilidad analítica</p> <p>Negociación</p> <p>Profundidad en el conocimiento de los servicios</p> <p>Beneficios</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Salario acorde al cargo</p> <p>Beneficios propios de cooperativa</p> |

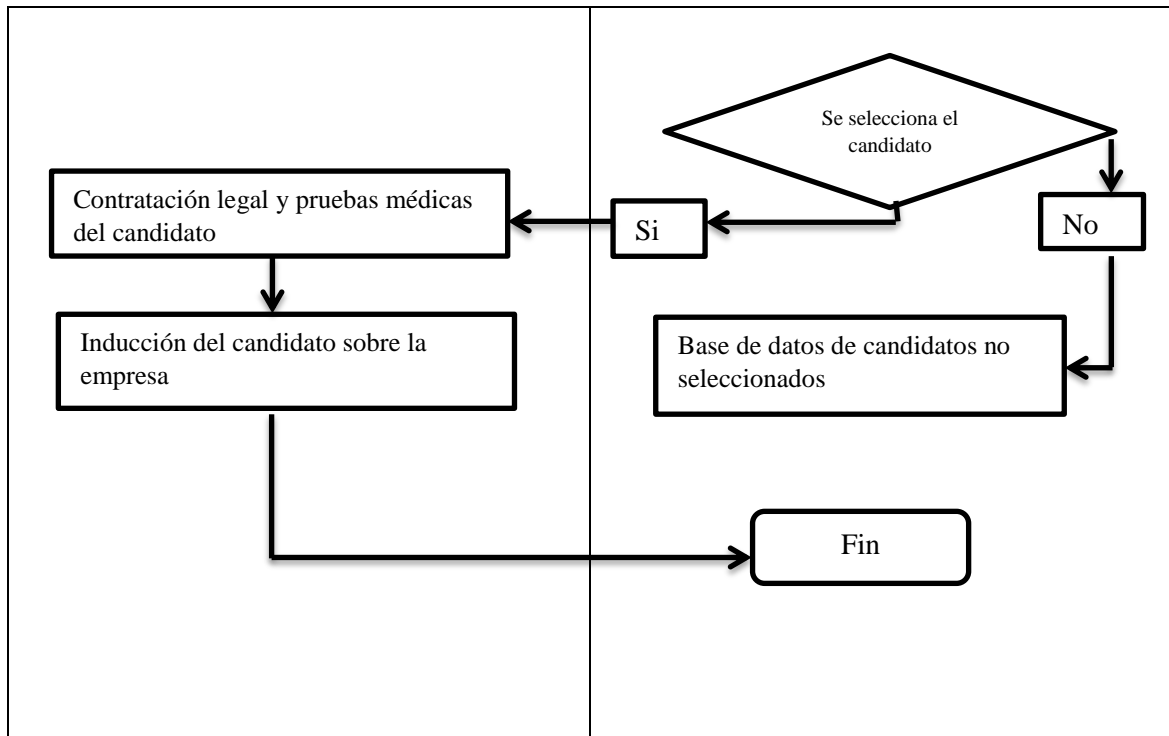
Elaborado por: Erika Chalco

La cooperativa Educadores de Chimborazo con este esquema podrá contratar un personal de excelencia y eficientes en sus labores.

4.6 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

4.6.1 Proceso de selección por competencias.





Elaborado por: Erika Chalco

En este esquema se visualiza el proceso de evaluación y selección de personal por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo. A continuación se detalla el proceso.

- 1.- El gerente de talento humano debe revisar y analizar todos los curriculum recetados para pre-seleccionarlos los que más se adaten al perfil que se está ocasionado como vacante.
- 2.- Después se debe pasar a una segunda revisión en donde se seleccionan los que si cumplen y los que no cumplen y los que se está indeciso se vuelve a realizar una segunda revisión.
- 3.- Con los curriculum que si fueron aceptados se debe realizar un historial laboral dándole una calificación de acuerdo al tipo de empresa que labora o haya laborado.
- 4.- Luego de la revisión de todos los curriculum se realiza una lista de las personas a entrevistar y se efectúa una cita a las mismas.
- 5.- El encargo de selección de personal debe realizar todas las preguntas necesarias para poder constatar los datos de cada entrevistado realizando preguntas de sondeo que le permita conocer cuál es su experiencia laboral.

6.- El encargado de selección debe averiguar cuidadosamente las competencias que presenta el postulante para confirmar que el mismo cumpla con los requisitos de la posible vacante. A continuación se presenta la siguiente entrevista.

4.6.2 Guía para la entrevista.

| GUÍA PARA LA ENTREVISTA | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Nombre:..... | |
| Fecha:..... | |
| Puesto:..... | |
| Temas a dialogar | Comentarios |
| Estudios formales y otros | |
| Por qué estudio esa carrera, desempeño como estudiante, cursos o seminarios pertinentes para el puesto | |
| Historia laboral | |
| Empresa, puesto, unciones y niveles, motivo de cambio, trayectoria profesional, relación con compañeros, jefes y subordinados. | |
| Experiencia para el puesto | |
| que experiencia aporta para el puesto requerido | |
| Motivación para el puesto | |
| Qué tipo de motivación económica, profesional. Determinar las reales motivaciones | |
| Relaciones interpersonales | |
| En función del perfil buscado como se adata el candidato entre compañeros, jefes y subordinados. | |
| Habilidades según el puesto de la vacante | |
| Solicitar el relato de sus experiencias | |
| Apariencia exterior | |
| Aspecto físico y modales, comunicación verbal, vocabulario, actitud general: seguro, tímido, agresivo entre otros | |

Elaborado por: Erika Chalco

7.- Después de esta guía de entrevista se procede a realizar un formato de entrevista por competencias el cual es para establecer los comportamientos y acciones que el entrevistado ha adquirido en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el cargo.

| GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | | |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|
| N° | Competencias dominantes del cargo | Preguntas por competencias |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

Elaborado por: Erika Chalco

8.- En este punto se verifica las referencias colocadas en los curriculum de los aspirantes al cargo se procura hablar con el jefe inmediato de la empresa en la que haya trabajado o está laborando actualmente e indagar de su desenvolvimiento en el cargo direccionándose en las competencias que se desea evaluar. Una vez recopilada la información requerida del postulante se la registra en el formato de registro de entrevistas por competencias que se presenta un esquema a continuación.

4.6.3 Registro de entrevista por competencias.

| REGISTRO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fecha: | Idioma |
| Entrevistado: | Edad |
| Título: | Posición requerida |
| Número de empleados: | |
| Descripción del cargo | |
| Funcional: | |
| Dibujo del organigrama: | |
| Principales funciones: | |
| Sectores a cargo: | |
| Experiencia anterior relevante (tipo de empresa, funciones, años) | |
| Responsabilidad del cargo | |
| Superiores | Informar colaborar controlar persuadir |
| Colegas | |

Pruebas de integridad

Entrevistas estructuradas y semi estructuradas

11.- Concluidas y evaluadas las pruebas y entrevistas se procede a realizar un informe de los resultados del proceso de selección de personal por competencias él debe contener toda la información de los aspirantes recopilada mediante las entrevistas y pruebas realizadas en este proceso. La presentación de los aspirantes seleccionados se presentara en el siguiente formato.

4.6.4 Comparación de resultados entre candidatos.

| COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS O ASPIRANTES | | | | |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Campos evaluados | Candidato A | Candidato B | Candidato C | Candidato D |
| Estudios | | | | |
| Experiencia requerida | | | | |
| Conocimientos especiales | | | | |
| Idiomas requeridos | | | | |
| Competencias requeridas | | | | |
| Características personales requeridas | | | | |
| Otros factores importantes para el cargo | | | | |

Elaborado por: Erika Chalco

12.- Luego se realiza un informe al jefe inmediato de la vacante a cubrir en la institución para que él sea el que seleccione a los más adecuados para una segunda entrevista con el propósito de conocer más a fondo al candidato que pueda ser el próximo colaborador de la empresa.

13.- Una vez que se realice la entrevista el jefe inmediato de la vacante a cubrir analizará la información y observaciones de cada uno de los candidatos y tomará una decisión de escoger al candidato más factible para cubrir la vacante y dará a conocer los resultados a gerente de talento humano.

4.6.5 Inducción.

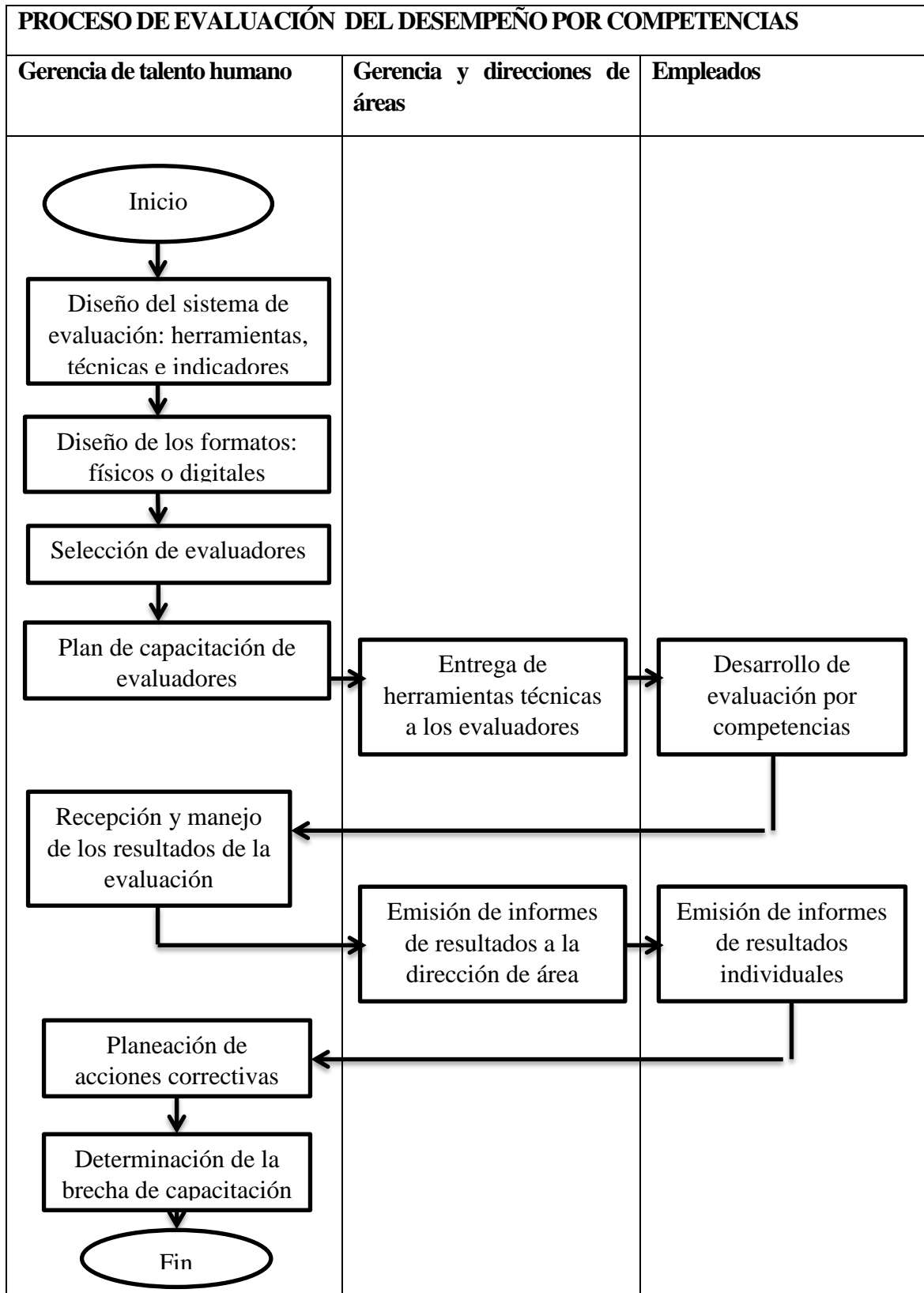
14.- Como último proceso de selección de personal está la contratación para que cubra la vacante, se debe comunicar al aspirante seleccionado quien será el nuevo colaborador informarle todos los documentos que debe de presentar y los tramites que debe realizar de acuerdo a las políticas de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo y de acuerdo a las normativas legales.

15.- Ya formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica al nuevo colaborador que debe de conocer de forma general la misión, visión; objetivos a corto, mediano y largo plazo de la cooperativa datos como políticas, normas y costumbre a cargo de la gerencia de talento humano y para la inducción del puesto a cargo del director de área.

4.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Existe una gran cantidad de métodos de evaluación de desempeño y para la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se destina el método de 360° también conocida como evaluación integral que tiene como objetivo dar a los empleados una visión exacta de su desempeño al adquirir aporte desde los compañeros, supervisores, socios y al mismo tiempo realizar una retroalimentación necesaria a su desempeño, comportamiento y dar a la gerencia la información necesaria para que tome las decisiones convenientes.

4.7.1 Proceso de evaluación por competencias.

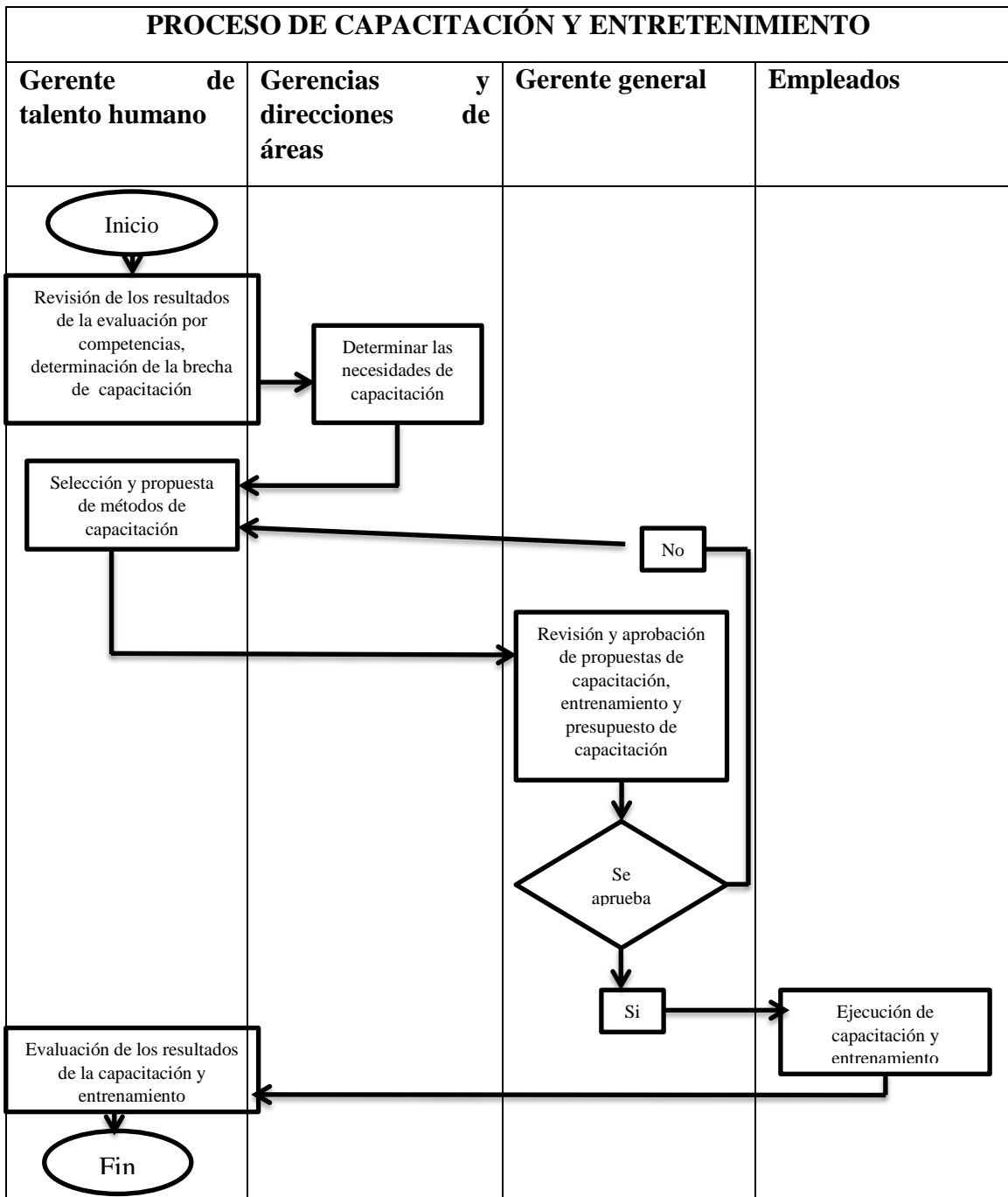


Elaborado por: Erika Chalco

4.8 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Cuando se capacita y se prepara a un empleado se lo está formando para un buen desempeño en su puesto de trabajo así se podrá cubrir la brecha del cargo, vacante o persona, adestrándolo con el perfil adecuando los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para su desarrollo y crecimiento profesional.

4.8.1 Proceso de capacitación y entrenamiento.



Elaborado por: Erika Chalco

Para que se implemente el sistema de capacitación y entrenamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se debe:

Coger como base los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño por competencias, partiendo de esos resultados se debe identificar las necesidades y deficiencias que presenten cada colaborador.

Luego de haber analizado e identificado las necesidades y deficiencias que presenten cada colaborador se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento se debe aplicar con el propósito de obtener el máximo desarrollo en la labor de cada cargo y a consecuencia de la cooperativa. Para registrar y presentar los resultados se presenta el siguiente formato.

4.8.2 Formulario para la capacitación

| FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Nombre: | |
| Departamento: | |
| Cargo: | |
| Fecha: | |
| Identificación de necesidades | Capacitación requerida |
| | |
| | |
| Nota: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo | |
| Necesidades de nuevos estudios, habilidades o competencias | Capacitación requerida |
| | |
| | |
| Observaciones: | |

Elaborado por: Erika Chalco

Para la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se recomienda aplicar planes de capacitación de personal posterior a la ejecución de las evaluaciones al

personal de acuerdo a sus necesidades que será de total responsabilidad de la gerencia de talento humano de la cooperativa.

Existen varios tipos de capacitación y entrenamiento y para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo se plantea los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo como fuera del trabajo

a. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.

Autodesarrollo.- En esta metodología le permite al colaborador el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para ello se emplearan especialmente lecturas dirigidas. Estas lecturas se determinaran acorde al tema y área que se enfoquen y los responsables ara que este método se realice deben ser el gerente general, los gerentes y directores de cada área según la lectura asignada.

Coaching.- El Coaching es al igual que la metodología anterior que lleva al aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de competencias, este proceso es de aprendizaje específico y debe ser aplicado cada un tiempo determinado en donde la persona con mayor experiencia en conocimientos y desarrollo de competencias ayude a mejorar en ese tema a los demás colaboradores quienes necesiten un mejor fortalecimiento en sus capacidades, esta responsabilidad debe ser ejecutada por los gerentes y directores de cada área.

b. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.

Juegos gerenciales y role-playing.- Estos métodos también son conocidos como dramatizaciones o simulaciones y fundamenta en que dos a más personas representen una situación o caso de la vida real, cada uno actuado según el papel que se le asigne y que se convierta en más vivido y autentico. A consecuencia que las dos técnicas tienen como objetivo la simulación la diferencia es que en los juegos gerenciales se orientan más al desarrollo de conocimientos técnicos y el role-playing es utilizado para el desarrollo de habilidades.

Ya analizada la mejor propuesta de capacitación de acuerdo al cargo y actividad a realizar, esto se resume en la siguiente tabla para su respectivo análisis y aprobación.

4.8.3 Formulario de propuesta de capacitación en competencia.

| PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS | | | | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------------|---------------|
| Cargo | Calificación de evaluación | Competencias a mejorar | | Método propuesto | Plazos |
| | | Prioridad | | | |
| | | Inmediato | Mediato | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

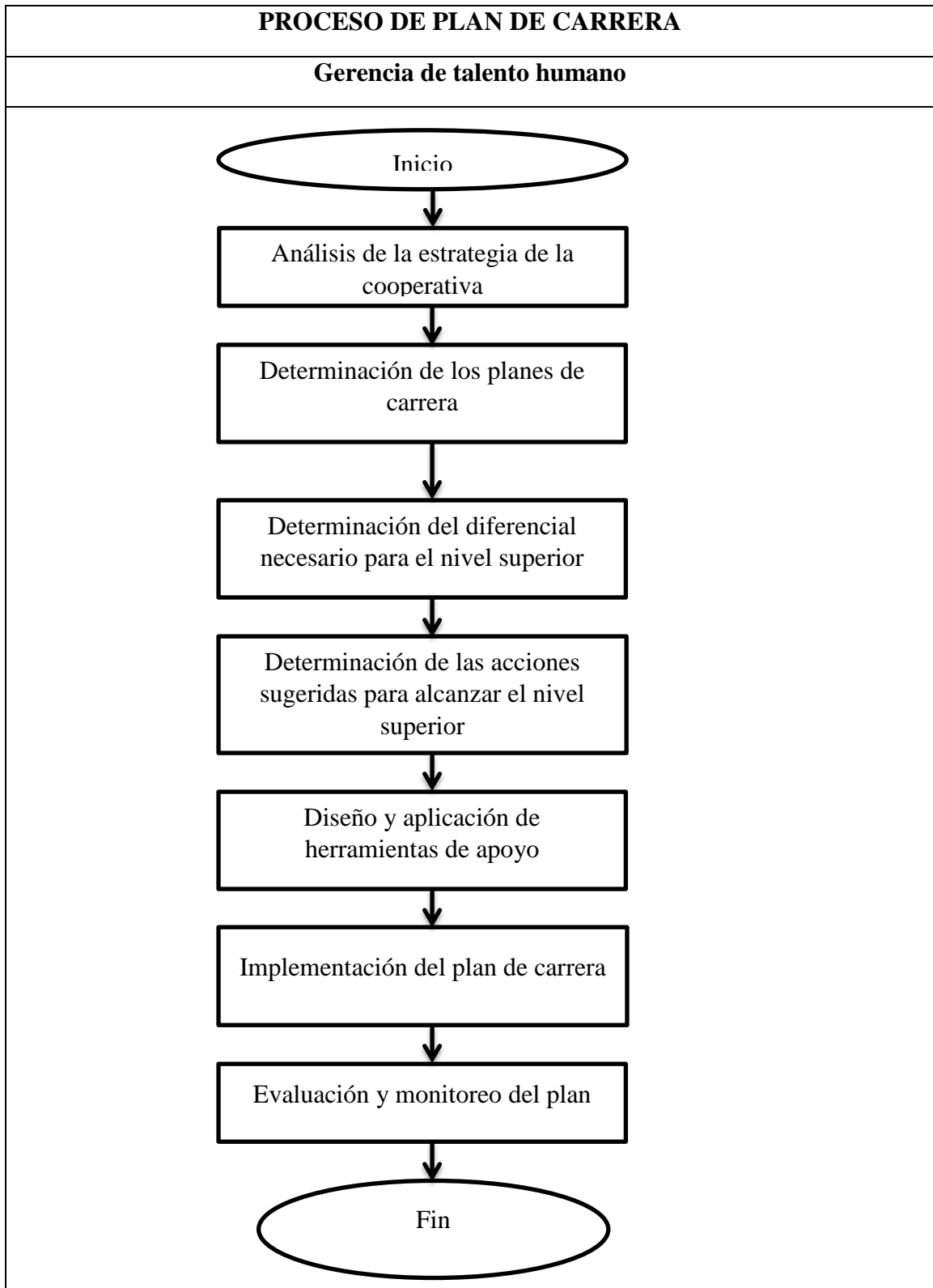
Elaborado por: Erika Chalco

Es de vital importancia llevar un registro, control y seguimiento de la capacitación suministrada a los funcionarios, con el de evaluar el desarrollo y mejora en los conocimientos y competencias requeridas y esto también servirá a tener como partida o iniciación de un nuevo proceso de evaluación de desempeño.

4.9 PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN

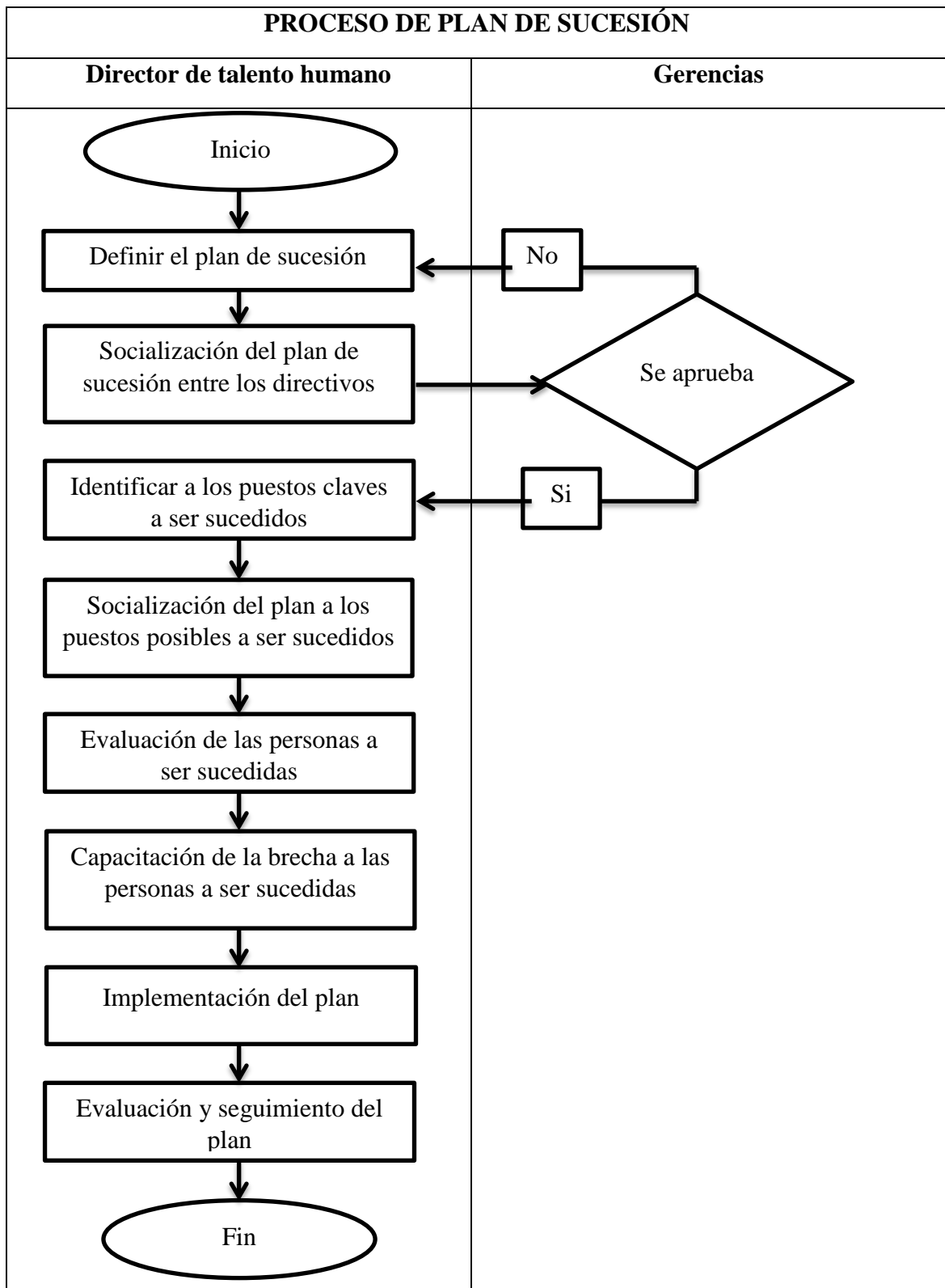
Estos dos métodos como son el plan de carrera y el plan de sucesión son herramientas de la gestión de talento humano que deben de ser deducidas como distintos pero con un fin en común es decir que el plan de carrera es el desarrollo, evolución individual y profesional del colaborador dentro de la organización y el plan de sucesión está dirigido a los elementos que en la actualidad son más exigentes como son el talento, conocimientos y competencias teniendo como resultado el único fin de ser competitivos.

4.9.1 Proceso de un plan de carrera.



Elaborado por: Erika Chalco

4.9.2 Proceso de un plan de sucesión.



Elaborado por: Erika Chalco

CONCLUSIONES

Se ha realizado un diagnóstico del departamento de talento humano mediante una encuesta realizada a todos los colaboradores de la cooperativa en donde se verificó que los cargos estaban levantados y que no se contaba con un diccionario de competencias siendo esta la base de la propuesta a defender.

Se elaboró tres diccionarios de competencias tales como: diccionario de competencias cardinales, específicas por área y específicas por puesto que están alineadas a la estrategia de la cooperativa; diccionario de comportamientos relacionadas con las competencias ya definidas y diccionario de preguntas que deben ser aplicadas en el proceso de selección, evaluación y contratación del personal para la cooperativa.

La cooperativa contará con un adecuado diseño de sistema de gestión de talento humano por competencias para que esta pueda cumplir todos sus objetivos corporativos y globales en su contexto.

RECOMENDACIONES

Implementar el sistema de gestión de talento humano por competencias basándose con una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos y a su vez haciéndole parte de la cultura de la cooperativa.

Socializar constantemente al personal todos los procesos de implantación de talento humano con el fin de que comprendan que no se trata de solo un documento sino que es parte de la cultura en donde se fundamentan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión de la cooperativa.

Evaluar el desempeño de los empleados por lo menos cada 6 meses para determinar el nivel de desarrollo de conocimiento y competencias adquiridos y de esta forma poder plantear planes de capacitación y planes de carrera y solventar a todos los empleados que estén con bajas expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *El Diccionario de la competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2011). *Gestión del Talento Humano y Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gonzales, A. (2006). *Métodos de Compensación Basado en Competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Porret, M. (2010). *Gestión de Personas, Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Bogotá: Gráficas Dehon.
- Rodriguez, J. (2008). *Planificación de Recursos Humanos*. Madrid: Vértice S.L.
- Aguilera, P. (2000). *Concepto de Modelo*. Obtenido de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Albers, J. (1999). *Concepto de Diseño*. Obtenido de: http://www.cesfelipesecondo.com/titulaciones/bellasartes/temarios/Diseno_Grafico_1/Qu%E9%20es%20el%20dise%C3%B1o.pdf
- Heredia, G. (1985). *Concepto de Gestión*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Perez, J. (2008). *Modelo de Gestión*. Obtenido de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

Objetivo: Esta encuesta permitirá identificar y realizar una investigación de las insolvencias que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

1.- ¿Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, existe objetivos de recursos humanos?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

2.- ¿Conoce usted las misión, visión de la Cooperativa?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

3. -¿Existe políticas de R-H en la cooperativa?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

4.- ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito con estrategias de R-H?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

5.- ¿Como colaborador cree que su trabajo aporta a conseguir los objetivos de la cooperativa?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

6.- ¿Cuenta usted con la información necesaria para realizar sus actividades dentro de la cooperativa?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

7.- ¿Cuenta con apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

8.- ¿Existe capacitaciones por parte de la gerencia que ayude al fortalecimiento de sus conocimientos?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

9.- ¿Existe políticas de crecimiento salariales en la cooperativa?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

10.- ¿Su jefe inmediato se preocupa y le apoya en sus actividades para el mejoramiento profesional y personal?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

11.- ¿Ha sido consideradas sus ideas por su jefe inmediato para la toma de decisiones?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |