



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

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

### **TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” DEL  
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

### **AUTOR:**

**EDWIN MEDARDO LLANGARI SHUCAD**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Edwin Medardo Llangari Shucad, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Edwin Medardo Llangari Shucad, 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 provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Julio el 2017

Edwin Medardo Llangari Shucad  
**C.C: 0604964213**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. A mi hijo quien es el motor de mis acciones hacia lograr mis metas.

Los amo con mi vida.

**Edwin Medardo Llangari Shucad**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi Padre Jorge Luis, mi Madre María Hortecia, mi hijo Mateito, mi esposa Magali, Mis hermanas Lida; Valeria, Noemy, y Geomayra. Mis Sobrinos Cristhoper y Andrey, a mis cuñados, a mis queridos abuelitos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. De igual manera a mis tutores del proyecto quienes me ayudaron en todo momento. Y por último a las ESPOCH –FADE por su acogida durante todo este periodo.

**Edwin Medardo Llangari Shucad**

## 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
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
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 .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Diseño .....	8
2.2.2 Gestión.....	8
2.2.3 Modelo .....	8
2.2.4 Modelo de gestión.....	8
2.2.4.1 Tipos de modelo de gestión .....	8
2.2.5 Capital humano .....	9
2.2.6 Talento humano .....	9
2.2.7 Importancia del talento humano .....	10

2.2.8	Características del talento humano .....	10
2.2.9	Planificación estratégica del talento humano.....	11
2.2.10	La gestión del talento humano .....	11
2.2.10.1	Importancia de la gestión del talento humano .....	11
2.2.10.2	Objetivos de la gestión del talento humano .....	12
2.2.10.3	Procesos de la gestión del talento humano .....	13
2.2.11	Competencias.....	21
2.2.11.1	Tipos De Competencias .....	22
2.2.11.2	Diccionario De Competencias .....	22
2.2.11.3	Grado De Competencias .....	23
2.2.11.4	Asignación De Competencia A Los Puestos .....	23
2.3	IDEA A DEFENDER .....	24
2.4	VARIABLES .....	25
2.4.1	Variable dependiente e independiente .....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.2.1	De campo .....	26
3.2.2	Bibliográfica .....	27
3.2.3	Descriptiva .....	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.3.1	Población .....	27
3.3.2	Muestra .....	29
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	29
3.4.1	Método de investigación .....	29
3.4.2	Técnicas .....	30
3.5	RESULTADOS.....	31
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	46
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		47
4.1	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.....	47
4.1.1	Diccionario de Competencias .....	48

4.1.2	Políticas de Gestión del Talento Humano.....	50
4.1.3	Alcance del Manual de Gestion del Talento Humano .....	51
4.1.4	Manual de Descripción de Puestos .....	55
4.1.4.1	Objetivos Del Manual De Descripción De Puestos .....	55
4.1.4.2	Descripción De Puestos .....	56
4.1.5	Procedimientos De Gestión De Talento Humano .....	77
4.1.5.1	Reclutamiento .....	77
4.1.5.2	Selección De Personal .....	82
4.1.5.3	Evaluación De Desempeño .....	86
4.1.5.4	Capacitación.....	91
	CONCLUSIONES .....	94
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA .....	96
	ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Personal de La Cooperativa .....	28
Tabla 2:	Conocimiento de la Misión y Visión .....	31
Tabla 3:	Conocimiento de metas y objetivos .....	32
Tabla 4:	Proceso al ingresar .....	33
Tabla 5:	Modalidad de trabajo .....	34
Tabla 6:	Nivel de satisfacción salarial .....	35
Tabla 7:	Nivel de satisfacción del puesto.....	36
Tabla 8:	Nivel de compromiso.....	37
Tabla 9:	Motivación .....	38
Tabla 10:	Capacitación.....	39
Tabla 11:	Trabajo planificad y coordinado .....	40
Tabla 12:	Relación laboral .....	41
Tabla 13:	Herramientas de trabajo .....	42
Tabla 14:	Guía de procedimientos .....	43
Tabla 15:	Nuevas herramientas administrativas .....	44
Tabla 16:	Diseño de un modelo de gestión del talento humano .....	45
Tabla 17:	Diccionario de Competencias .....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimiento de la Misión y Visión .....	31
Gráfico 2: Conocimiento de metas y objetivos .....	32
Gráfico 3: Proceso al ingresar .....	33
Gráfico 4: Modalidad de trabajo .....	34
Gráfico 5: Nivel de satisfacción salarial.....	35
Gráfico 6: Nivel de satisfacción del puesto.....	36
Gráfico 7: Nivel de compromiso .....	37
Gráfico 8: Motivación .....	38
Gráfico 9: Capacitación.....	39
Gráfico 10: Trabajo planificado y coordinado .....	40
Gráfico 11: Relación laboral .....	41
Gráfico 12: Herramientas de trabajo .....	42
Gráfico 13: Guía de procedimientos .....	43
Gráfico 14: Nuevas herramientas administrativas.....	44
Gráfico 15: Diseño de un modelo de gestión del talento humano.....	45
Gráfico 16: Contenido de la Propuesta.....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Junto al Lcdo. Alfredo Chucuri (Gerente General).....	97
Anexo 2: Ing. Humberto Cela (Jefe Administrativo) .....	97
Anexo 3: Encuesta aplicada en la Cooperativa.....	98

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para la Cooperativa de Ahorro de Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, la misma que tiene como finalidad contribuir con la cooperativa a mejorar el desempeño laboral en cada uno de sus trabajadores. Se aplicó encuestas a los colaboradores de la cooperativa incluyendo oficina matriz y agencias, de la misma manera se realizó una entrevista al Gerente y al Jefe Administrativo, con la finalidad de obtener información verídica sobre la Gestión del Talento Humano en la institución. Los resultados obtenidos fueron que la cooperativa actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, no se ha realizado un diagnóstico al departamento de talento humano, no existe un análisis y descripción de cargos por competencias, tampoco se realiza la selección del personal basándose en competencias, finalmente se puede notar que no hay un compromiso por parte de los colaboradores con la cooperativa. El modelo de gestión del talento humano propuesto ayudará a la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones del personal de la Cooperativa y conllevará a la mejora continua de los servicios financieros.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<TALENTO HUMANO> <COMPETENCIAS> <DESEMPEÑO LABORAL>  
<CAPACITACIÓN> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## ABSTRACT

The present research work design of a Human Talent Management Model with the Cooperative of Savings of Credit “Action and Development Ltda.” From the city of Riobamba, Province of Chimborazo, which purpose is to contribute with the Cooperative to improve the labor performance in each of its workers. Surveys were applied to the collaborators of the Cooperative in the head office and agencies. In the same way an interview was conducted with the Manager and Administrative Head, in order to obtain information on the management of Human Talent in the institution. The results obtained were that the cooperative do not have parameters of control of the workers’ performance, a diagnosis of human talent status has not been carried out, there is no analysis and description of positions by competencies, nor is the selection of personal based on competencies, It can finally be noted that there is no commitment on the part of the collaborators with the cooperative. The human talent management model helps efficiency and effectiveness in the performance of the cooperative’s personnel functions and will lead to the continuous improvement of financial services.

**Key Words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <HUMAN TALENT> <COMPETENCIES> <LABOR PERFORMANCE> <TRAINING> <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es un tema muy amplio, ya que abarca una serie de procesos y procedimientos que direccionan el accionar del Talento Humano de cualquier organización, de ahí nace la importancia del mismo, ya que con una correcta Gestión del Talento Humano se lograría optimizar los recursos y lograr el desarrollo organizacional.

El objetivo del presente Trabajo de Investigación es diseñar modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la cooperativa de ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” De la cuida de Riobamba que sirva de base para mejorar el Desempeño laboral de colaboradores.

En el desarrollo del trabajo en encontramos el CAPÍTULO I se describe el punto de partida de la investigación a través del diagnóstico del problema, el origen de cierta dificultad que se trata de solucionar, estableciéndose las metas que se pretende alcanzar.

En el CAPÍTULO II se procede a la descripción de los aspectos teóricos conceptuales que han sido planteados por varios autores, que permiten la construcción de un nuevo conocimiento relacionado al tema tratado; el cual evidencia a través de una secuencia detallada los elementos que se ven involucrados en el proceso de la investigación.

En el CAPÍTULO III se aborda la metodología de la investigación que representa un enfoque paradigmático que se asume para la planeación del proceso que se ejecutará; describiendo la modalidad, los tipos de investigación, las herramientas que se emplearán, la población y muestra, y la verificación de la idea a defender.

El CAPÍTULO IV comprende la propuesta, es importante mencionar que el modelo es enfocado a mejorar el desempeño laboral de la cooperativa.

Finalmente se manifiestan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación, la bibliografía empleada como fuente de consulta y los anexos que sustentan gran parte del proceso realizado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” COAC, adquirió personería jurídica mediante ACUERDO MINISTERIAL N° 020-MBSCH, del 04 de diciembre del 2000, e inscrita en el Registro General de Cooperativas, con el NÚMERO DE ORDEN N° 06365, abrió sus puertas al público el 03 de enero del Año 2001, ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de los socios y mejorar su calidad de vida.

Sus principales servicios son el crédito en diferentes productos como el sobre firmas, quirografarios, hipotecarios: ahorros e inversiones con mejores tasas de interés. A demás servicios complementarios como: pagamos envíos de remesas por Money Gram, ecua transfer, rapipagos, pagos del bono solidario, cobros de servicios básicos, cobro de impuestos y demás servicios.

La cooperativa actualmente cuenta con 31 trabajadores, 10 colaboradores en la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Riobamba en la Av. Isabel de Godin y Francia. Y el resto del personal está dividido en las 10 agencias: Licto, Cebadas, Cajabamba, Columbe, Flores, Mercado Mayorista Riobamba, Pangor, estas en la provincia de Chimborazo, y en la provincia del Guayas la agencias está en Guayaquil norte, Guayaquil centro y Duran.

Es importante señalar el evidente crecimiento de la cooperativa, el mismo que implica un mayor grado de madurez en el ámbito administrativo, ya que para llevar las riendas de una institución en crecimiento se necesita aplicar, temas concernientes a la administración como la gestión del talento humano, gestión por competencias, proceso de selección por competencias, la cual no se lleva a cabo en la institución, por esta razón se evidencia los siguientes problemas:

La COAC actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, no se ha realizado un diagnostico al departamento de talento humano, no existe un análisis y descripción de cargos por competencias.

Tampoco se realiza la selección del personal basándose en competencias, finalmente se puede notar que no hay un compromiso por parte de los colaboradores con la cooperativa.

En base a estas deficiencias, y considerando que el departamento de Talento humano, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, se plantea el diseño de un Modelo de gestión del Talento Humano Basado en competencias, que permita alcanzar los estándares de calidad en todos sus procesos, de la misma forma coadyuven a incrementar el porcentaje de participación de la cooperativa en el mercado nacional, hasta alcanzar el liderazgo.

### **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 Acción y Desarrollo Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

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

Objeto de estudio: Modelo de gestión del talento humano basado en competencias

- Campo de acción: Administrativo
- Temporal: Durante el primer semestre del año 2017
- Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Siendo la gestión del talento humano uno de los aspectos críticos sobre los cuales las organizaciones invierten diariamente esfuerzos importantes, es fundamental contar con un modelo de gestión del talento humano. Para llegar a implementar este modelo de gestión, es importante que la cooperativa cuente con un criterio común para determinar

las capacidades de su talento humano, lo que corresponde al modelo de competencias, con el cual se busca identificar las habilidades capacidades, conocimientos y actitudes del talento humano que requiere la cooperativa para afrontar los retos presentes y futuros.

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 COAC y la diferencien en su sector de la demás.

Ya que actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” 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 empresa 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.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., en el Departamento de Recursos Humanos.
- Determinar las características ocupacionales para elaborar el perfil del cargo por 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 INVESTIGATIVOS**

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

Resumen: 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

Resumen: 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 Antecedentes Históricos**

Acción y Desarrollo Ltda., Tu Cooperativa... se fundó el 04 de Diciembre de 2001, como iniciativa de un grupo de 14 jóvenes emprendedores, organizados hasta entonces como Fundación Acción y Desarrollo que se trabajó desde el año 1993, en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; con el fin de contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitada, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

El sueño de catorce personas se materializó mediante el Acuerdo Ministerial No. 020, emitido por el Ministerio de Bienestar Social actual Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES de la fecha 04/12/2001, dando origen a una de las cooperativas de carácter intercultural.

Nuestra calidad, trabajo conjunto y seriedad, son la fuente de crecimiento constante que nos ha permitido trascender las barreras provinciales, y llevar desarrollo social y económico a cada vez más personas en todo el país

El 2013 será recordado en nuestra historia como un año fundamental, pues nos enorgullece anunciar que, gracias a la excelente gestión administrativa, el habitual mejoramiento técnico y el constante crecimiento financiero, contamos con Edificio Moderno y Ecológico MATRIZ Propio en la Ciudad de Riobamba, y como también pasa a ser una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Este acontecimiento marca el inicio de una nueva etapa de optimismo y

confianza para nuestros socios y clientes, pues implica que la seguridad de sus ahorros y depósitos está garantizada por la SBS.

La iniciativa de 14 jóvenes socios que conformaron el proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Registra frutos y resultados positivos. En la provincia de Chimborazo, Iniciaron en las estrechas oficinas de la Morona y Guayaquil, donde colocaron el mobiliario y los equipos de cómputo que servirían para impulsar el proyecto de apoyar a comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que no son atractivo para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del producto interno bruto del Estado.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Alfredo Chucuri, considera que han sido años con experiencias positivas y negativas, pero fundamentalmente, han servido para que se fortalezcan como personas y como profesionales en diferentes áreas del mundo cooperativista.

En la actualidad con diez agencias y más de quince mil socios a nivel nacional y treinta seis colaboradores, marcamos el destino de esta entidad y dinamizando la economía social y solidaria con los productos y servicios financieros que cuenta la cooperativa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Con el objetivo de defender los conceptos teóricos que se aplicaran en el análisis y diseño del modelo de gestión del talento humano basado en competencia, lo que nos permitirá analizar y diseñar, el contenido de la propuesta en base a las habilidades destrezas y conductas personales, con el propósito que la cooperativa sea más competitiva, es decir mediante una apropiada selección cuente con el personal adecuado para cada cargo, de esta manera obtener un alto rendimiento laboral, reduciendo tiempo y costos, por lo tanto se propone los siguientes conceptos:

### **2.2.1 Diseño**

Según Albers, J. (1999) “El diseño es una actividad creativa que supone la existencia de algo nuevo y útil sin existencia previa”

### **2.2.2 Gestión**

“Es la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzca a una finalidad” Heredia, G. (1985)

### **2.2.3 Modelo**

“El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o procesos específicos, vistos siempre desde el punto de vista de su autor” Aguilera, P (2000)

### **2.2.4 Modelo de gestión**

Es un esquema o un marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Pérez, J. (2008)

#### **2.2.4.1 Tipos de modelo de gestión**

- Modelos de gestión de la calidad
- Modelos de gestión del conocimiento
- Modelo de gestión financiera
- Modelo de gestión tecnológica
- Modelo de gestión medioambiental de la empresa
- Modelo de gestión de responsabilidad social corporativa
- Modelo de gestión del talento humano

### **2.2.5 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”

### **2.2.6 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.

### **2.2.7 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)

### **2.2.8 Características del talento humano**

Chiavenato, I. (2009) 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.

### **2.2.9 Planificación estratégica del talento humano**

Según Rodríguez, 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)

### **2.2.10 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)

#### **2.2.10.1 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.

### **2.2.10.2 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)

### **2.2.10.3 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 Porret, M. (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, A. (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**

Chiavenato, I. (2009) 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**

Chiavenato, I. (2009) 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 Chiavenato, I. (2009) 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**

Chiavenato, I. (2009) 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)

### **2.2.11 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.

### **2.2.11.1 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. Alles, M. (2011)

- **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”.

### **2.2.11.2 Diccionario De Competencias**

Aller, M. (2011) “Documento interno en el cual se consigna ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional”.

### **2.2.11.3 Grado De Competencias**

Alles, M. (2002) 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.

### **2.2.11.4 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.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias optimizara el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito acción y desarrollo Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

## 2.4 VARIABLES

### 2.4.1 Variable dependiente e independiente

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CATEGORÍA</b>
Modelo de gestión del talento humano basado en competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de puesto por competencias.</li><li>• Diccionario de competencias.</li><li>• Proceso de Reclutamiento (Interno-Externo).</li><li>• Proceso de selección del personal.</li><li>• Evaluación del desempeño por competencias.</li><li>• Proceso de capacitación.</li></ul>	VARIABLE INDEPENDIENTE
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de objetivos institucionales</li><li>• Cumplimiento de metas establecidas para cada colaborador</li><li>• Calidad de servicio y atención al cliente</li><li>• Cumplimiento del plan operativo anual</li><li>• Satisfacción Laboral</li></ul>	VARIABLE DEPENDIENTE

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene un enfoque socio-critico, puesto que no es un conocimiento verdaderamente científico, sino una forma de demostrar el cambio existente en la organización.

Realizada la investigación se obtuvo información suficiente y competente en cuanto a los procesos, funciones y las secuelas de una administración empírica, con el propósito de establecer alternativas y procesos de mejora. Además este trabajo de investigación fue de carácter descriptivo ya que estuvo orientado a identificar un problema o necesidad que requiere ser solucionado en base a la realidad objetiva. Para encontrar la problemática existente en la Gestión del Talento Humano, se utilizaron la entrevista y la encuesta, mismas que fueron aplicadas a toda la población, en el lugar de estudio, con el fin de dar solución efectiva y mejorar el desempeño laboral.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De campo**

La investigación fue de campo, puesto que se realizó en el lugar de los hechos en donde me involucré directamente con el personal, administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo 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 fue 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; entre los libros utilizados fueron:

- Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.
- Dirección estratégica de recursos humanos
- El diccionario de competencias
- Gestión del talento humano
- Administración de recursos humano
- Gestión del talento humano y conocimiento
- Métodos de compensación basada en competencias
- Metodología de la investigación
- Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organización

### **3.2.3 Descriptiva**

La investigación es descriptiva, puesto que luego de recolectar la información obtenida en lo referente al Talento Humano de la entidad, se describieron 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**

### **3.3.1 Población**

Se considera población a todos el personal que integra la Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda., considerando que se trata de un número razonable y de que será posible realizar cualquier tipo de entrevista, encuesta u observación individual.

Tabla 1: Personal de La Cooperativa

<b>N°</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>ROLES</b>	<b>OFICINAS</b>
1	Chucuri Malan José Alfredo	Gerente general	Oficina Matriz (Riobamba)
2	Cela Llumi Humberto	Jefe administrativo y operativo	Oficina Matriz (Riobamba)
3	Valdiviezo Sangacha Anibal Miguel	Jefe financiero	Oficina Matriz (Riobamba)
4	Martínez Cuvi Marcelo	Asesor legal	Oficina Matriz (Riobamba)
5	Naranjo Aulla Efraín Rodolfo	Sistemas	Oficina Matriz (Riobamba)
6	Paca Auncancela Andres	Cajero	Oficina Matriz (Riobamba)
7	Cain Urquizo Luzmila	Recaudación	Oficina Matriz (Riobamba)
8	Guashpa Villalobos Luis German	Cajero	Oficina Matriz (Riobamba)
9	Yautibug Guagcha Julio	Auxiliar contable	Oficina Matriz (Riobamba)
10	Copa Sayay Blanca Lucia	Atención al cliente	Oficina Matriz (Riobamba)
11	Pilataxi Carmilema Sandra Ximena	Asesor de crédito	Agencia mercado Mayorista
12	Coro Aucancela María Esther	Cajero	Agencia mercado Mayorista
13	Pilamunga Quinche Luis Enrique	Asesor de crédito	Agencia Cajabamba
14	Ilvis Pintag María Petrona	Cajero	Agencia Cajabamba
15	Soria Ramos Sandra Isabel	Asesor de crédito	Agencia Cebadas
16	Guamán Guambo Franklin	Cajero	Agencia Cebadas
17	Caranqui Bejarano Cesar	Asesor de crédito	Agencia Licto
18	Paguay Chinachi Zenaida Isabel	Cajero	Agencia Licto
19	Lema Delgado Manuel	Cajero	Agencia Columbe
20	Quintoa Paola	Cajero	Agencia Flores
21	Naranjo Evas José Juan	Asesor de crédito	Agencia Pangor
22	Chuto Malan Jorge	Asesor de crédito	Agencia Duran

23	Valente Curichumbi Jhenny Cristina	Asesor de crédito	Agencia Duran
24	Delgado Aucancela Blanca	Cajero	Agencia Duran
25	Congacha Mullo Juan	Asesor de crédito	Agencia Guayaquil Norte
26	Guapi Guacho Laura Beatriz	Cajero	Agencia Guayaquil Norte
27	Illapa Rigchag María Mercedes	Asesor de crédito	Agencia Guayaquil Norte
28	Tiupul Tuabanda Sandra Rocío	Cajero	Agencia Guayaquil Norte
29	Yuquilema Cacuando José	Asesor de crédito	Agencia Guayaquil Centro
30	Morocho Walter	Asesor de crédito	Agencia Guayaquil Centro
31	Guapi Valla Miriam Jacqueline	Cajero	Agencia Guayaquil Centro

**Fuente:** Coac. Acción y Desarrollo

**Elaboración:** El Autor

### 3.3.2 Muestra

Conociendo el tamaño de la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” y considerando que es relativamente pequeña, se trabajara con el 100% de la población y la muestra seria 30.

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Método de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): Planificar, en esta fase se recolectó información precisa y oportuna, para determinar los problemas que afectan a la Gestión del Talento Humano; Hacer, en esta fase se diseñó el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias, lo cual incluye:, descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal capacitación y evaluación de desempeño con el fin de mejorar el desempeño laboral en el en la cooperativa; Verificar, en esta fase se comprobó que todo lo ejecutado este acorde con los lineamientos previstos en la planeación; y, Actuar finalmente en esta fase se tomó las acciones necesarias para corregir las desviaciones en los diseños correspondientes al Modelo de Gestión de Talento Humano.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **Encuestas.**

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario prediseñado el cual se aplicó a todo el universo de estudio, de acuerdo a la muestra poblacional entre ellos estuvieron el personal administrativo y operativo de la entidad, las preguntas fueron referentes a la misión y visión, al clima laboral, motivación, reconocimiento, recursos, metas y objetivos institucionales, mismos que nos permitió recopilar información suficiente para su análisis e interpretación de los resultados.

#### **Entrevistas.**

La entrevista se aplicó al Gerente y al Jefe Administrativo, con la finalidad de obtener información verídica sobre la Gestión del Talento Humano de la institución; durante la entrevista se identificó que como responsables de la Gestión del Talento Humano no han implementado ninguna estrategia para mejorar el desempeño laboral.

#### **Observación**

Durante las visitas previas realizadas a la cooperativa se pudo observar de manera directa las diferentes áreas de la institución donde se evidenció y visualizó sobre cómo se están llevando a cabo las diferentes actividades, notando así que existe una mala coordinación entre los diferentes departamentos, lo cual junto con otros acontecimientos identificados afectan a la Gestión del Talento Humano, es por ello que se tomó la iniciativa de proponer el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

### 3.5 RESULTADOS

Resultados de las encuestas realizadas a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo”.

#### 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa de ahorro crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”?

Tabla 2: Conocimiento de la Misión y Visión

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 1: Conocimiento de la Misión y Visión



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo obtener que el 100% de los colaboradores conocen tanto la misión y visión de la cooperativa. Eso se debe a que los directivos tratan de socializar repetidamente a sus colaboradores y publicarlos en lugares visibles con el fin de que lo cliente puedan conocerlo.

## 2.- ¿Conoce usted las metas y objetivos establecidos por la entidad?

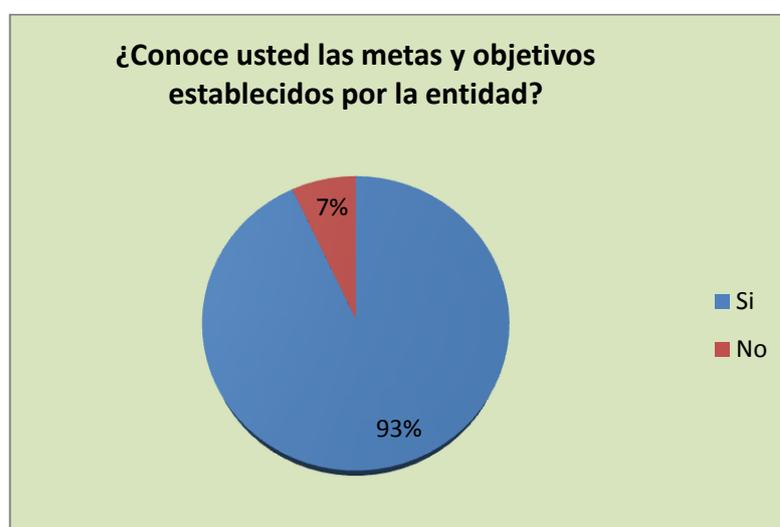
Tabla 3: Conocimiento de metas y objetivos

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 2: Conocimiento de metas y objetivos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** Según las encuestas, en relación al conocimiento de las metas y objetivos que la cooperativa tiene establecida, podemos evidenciar que el 93% de los colaboradores conocen con exactitud, mientras que el 7% desconocen de dichas metas y objetivos, esto ocasionaría un menor resultado de trabajo de quienes desconocen sus metas y los objetivos de la cooperativa.

### 3.- Para ingresar y formar parte de la entidad usted se sometió a:

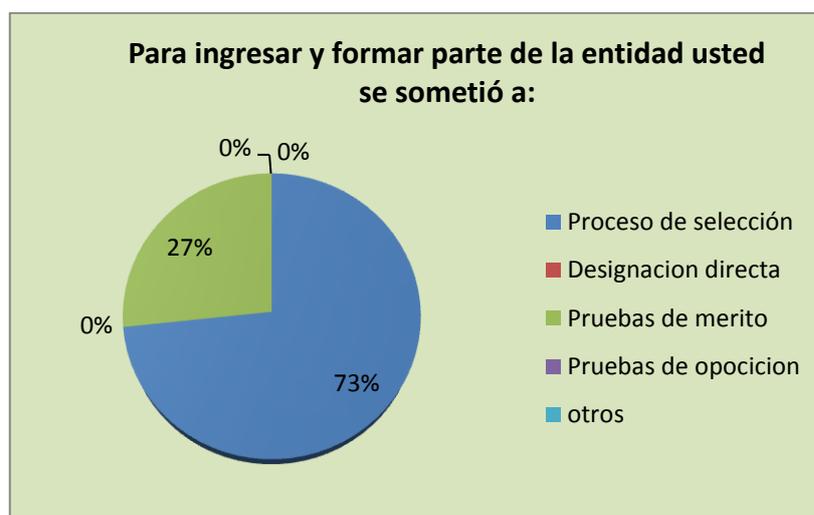
Tabla 4: Proceso al ingresar

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Proceso de selección	22	73%
Designación directa	0	0%
Pruebas de méritos	8	27%
Pruebas de oposición	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 3: Proceso al ingresar



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

#### Análisis e interpretación:

El 73% de los colaboradores de la cooperativa afirman que se sometieron a un proceso de selección reglamentario, realizados por la institución, mientras que el 27 % de los colaboradores señalan que para ingresar y formar parte de la organización fueron evaluados mediante una prueba de méritos sin cumplir el proceso de selección.

#### 4.- ¿Bajo qué modalidad de trabajo labora usted en la Cooperativa?

Tabla 5: Modalidad de trabajo

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Nombramiento	0	0%
Contrato Indefinido	23	77%
Contrato ocasional	7	23%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 4: Modalidad de trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 77% de los colaboradores respondieron que su estado laboral se basa en un contrato indefinido, mientras que el 23% respondieron que firmaron un contrato ocasional, en los dos casos manifiestan que al ingresar a la organización firmaron sus respectivos contratos y desde entonces no han recibido ninguna notificación sobre su futuro en la institución.

## 5.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción respecto de su salario?

Tabla 6: Nivel de satisfacción salarial

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Mucho	2	7%
Poco	28	93%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 5: Nivel de satisfacción salarial



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** Siendo la remuneración uno de los aspectos más importantes que influyen en la motivación del personal de la cooperativa, en la investigación obtuvimos que el 93% de los colaboradores se sienten poco satisfechos respecto a su salario, dejando al 7% con una satisfacción total respecto al sueldo que perciben, conociendo este dato sería importante analizarlo a fondo, ya que un colaborador motivado es más útil para la organización.

## 6.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción con su puesto de trabajo?

Tabla 7: Nivel de satisfacción del puesto

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Alto	14	47%
Medio	16	53%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 6: Nivel de satisfacción del puesto



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** Según los resultados de las encuestas, el 47% de los empleados se sienten altamente satisfechos en sus respectivos puestos de trabajo o cargos que ocupan, manifiestan gustarles lo que hacen, pero el 53% están medianamente satisfechos en sus puestos de trabajo, detallan estar aptos para otro cargo o puesto, por esta razón sería recomendable realizar un análisis de puestos y la selección del personal de una manera técnica y basada en competencias.

## 7.- ¿En qué nivel se siente parte de la cooperativa y comprometido con la misma?

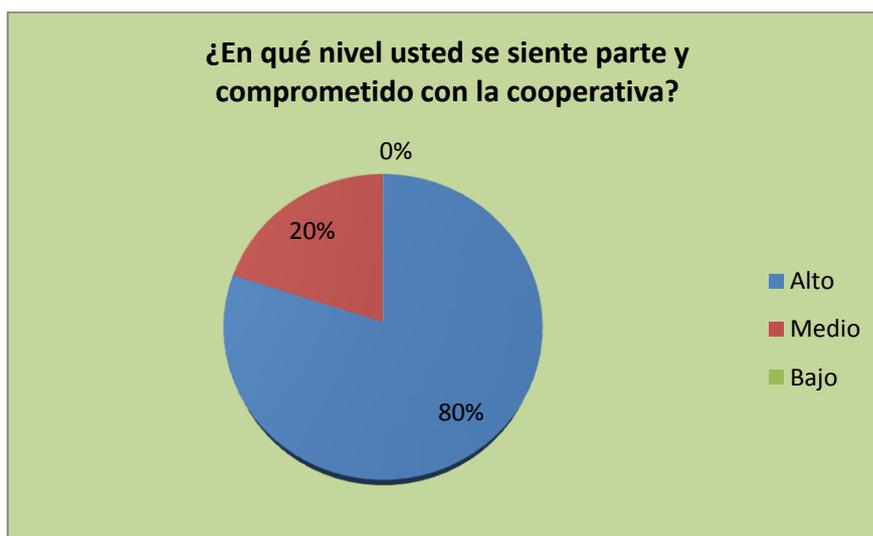
Tabla 8: Nivel de compromiso

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Alto	24	80%
Medio	6	20%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 7: Nivel de compromiso



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 80% de los colaboradores encuestados afirmaron que tienen un alto nivel de pertenencia y compromiso hacia la cooperativa, detallan que la institución es su segundo hogar el cual les ha brindado la oportunidad de mantenerse económicamente estables así como adquirir experiencia en el ámbito laboral. Por su parte el 20% se sienten parte y comprometido con la cooperativa en un nivel medio debido a que no son tomados en cuenta en ningún tipo de decisión.

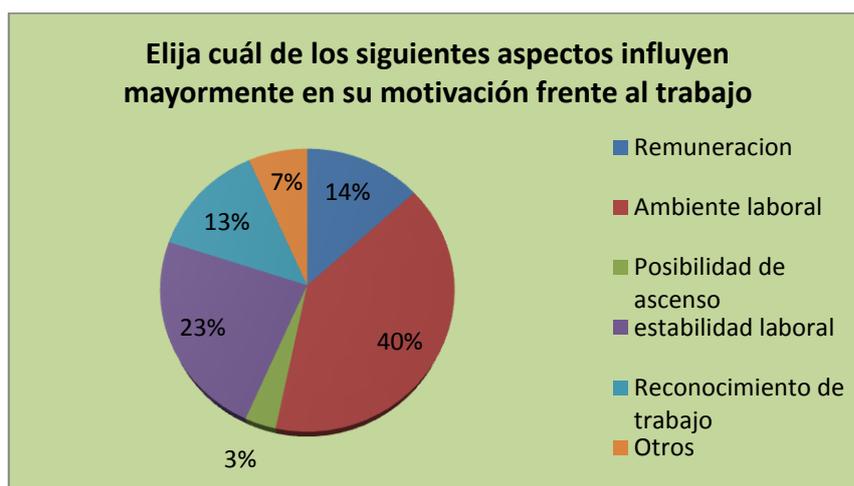
**8.- Elija cuál de los siguientes aspectos influyen mayormente en su motivación frente al trabajo**

Tabla 9: Motivación

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Remuneración	4	14%
Ambiente laboral	12	40%
Posibilidad de ascenso	1	3%
Estabilidad laboral	7	23%
Reconocimiento de trabajo	4	13%
Otros	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 8: Motivación



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 40% afirman que la motivación para realizar su trabajo es el ambiente laboral que existe en la cooperativa, el 23% señalaron que la estabilidad laboral es el aspecto que les motiva, el 14% se encuentran trabajando en la cooperativa por la remuneración que perciben, al 13% les motiva el reconocimiento de su trabajo y el aprender nuevas cosas, el 3% señalan que su motivación es la posibilidad de ascender a cargos nuevos donde puedan adquirir mayor experiencia, mientras que el 7% indicaron que otros aspectos influyen mayormente en su motivación como es el caso de tener la experiencia de liderazgo y la vinculación al sistema de economía popular y solidario.

## 9.- ¿Cuántas veces por año recibe capacitación?

Tabla 10: Capacitación

Variable	Colaboradores	Porcentaje
1 vez	6	20%
2 veces	5	17%
3 veces	8	27%
4 veces	3	10%
5 veces o mas	8	26%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 9: Capacitación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 27% de los colaboradores reciben tres capacitaciones al año, el 26% informan recibir entre cinco y más capacitaciones, el 20% una capacitación anual, el 17% dos capacitaciones, finalmente el 10% cuatro capacitaciones, Las variaciones se deben a los diferentes puestos de trabajo, por lo general las capacitaciones se los realizan de acuerdo a las diferentes temáticas.

## 10.- ¿El trabajo en su área es previamente planificado y coordinado?

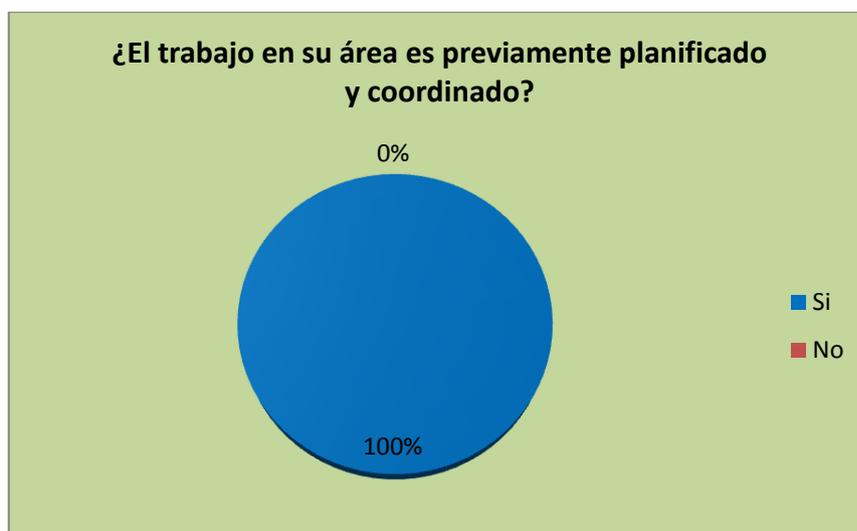
Tabla 11: Trabajo planificado y coordinado

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 10: Trabajo planificado y coordinado



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 100% del personal encuestado aseveran que cualquier actividad y trabajo que se realice o vaya a realizar, es previamente planificado para que su desarrollo reciba un adecuado control, pero varias opiniones recalcan sobre la falta de una guía de procedimientos por escrito.

## 11.- ¿Cómo considera usted la relación de trabajo con sus compañeros?

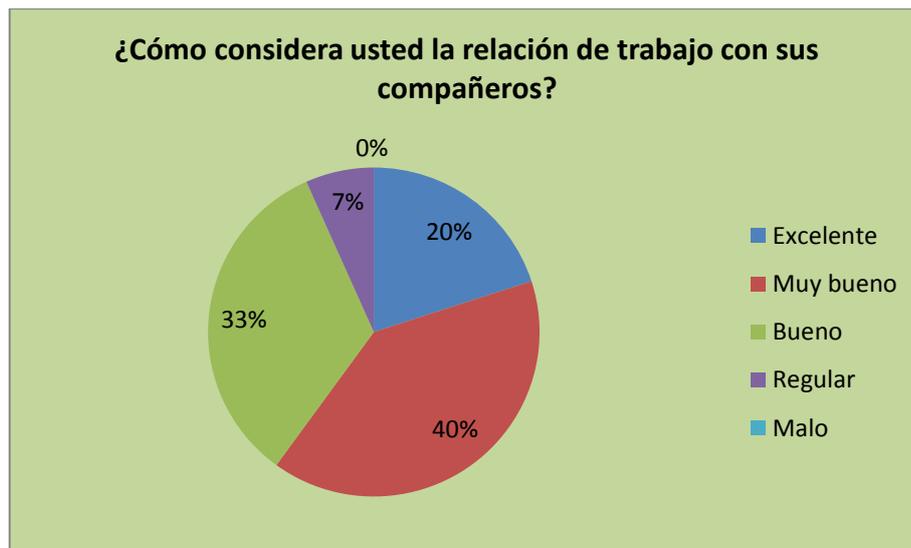
Tabla 12: Relación laboral

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Excelente	6	20%
Muy Bueno	12	40%
Bueno	10	33%
Regular	2	7%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 11: Relación laboral



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 20% de los encuestados resaltaron tener y evidenciar una excelente relación con los compañeros de trabajo, el 40% afirmaron que la relación entre los colaboradores es muy buena, por otro lado el sumando el porcentaje de bueno y regular tenemos un 40% responden que la relación laboral va de bueno a regular, estos casos son más notorios en las agencias, ya que no están en constante comunicación entre todo el personal corporativo.

**12.- ¿La entidad le proporciona todas las herramientas, materiales e implementos para ejecutar su trabajo de mejor manera?**

Tabla 13: Herramientas de trabajo

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 12: Herramientas de trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 100% del personal encuestado contestaron que la institución le proporciona las herramientas, materiales e implementos necesarios para ejecutar el trabajo, en el tiempo exacto, de manera que puedan desarrollar las actividades diarias de una manera eficiente y eficaz.

**13.- ¿Cuenta usted con una guía de procedimientos por escrito para la ejecución de sus tareas diarias?**

Tabla 14: Guía de procedimientos

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	7	23%
No	23	77%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 13: Guía de procedimientos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 77% de los colaboradores encuestados no cuentan con una guía de procedimientos por escrito para la ejecución de sus tareas diarias, lo que afectaría a guiar las acciones de la fuerza de trabajo hacia un servicio al cliente de calidad, pese a tener su trabajo previamente planificado. Mientras que el 23% afirman contar con algún documento que guía su trabajo.

**14.- ¿Cree usted que es necesario que la cooperativa utilice nuevas herramientas administrativas que le permitan mejorar su gestión?**

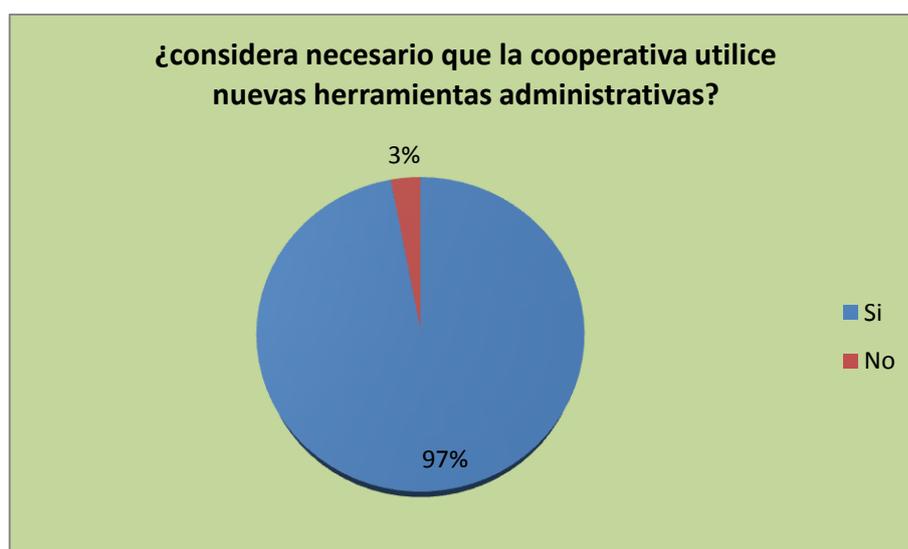
Tabla 15: Nuevas herramientas administrativas

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	29	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 14: Nuevas herramientas administrativas



Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

**Análisis e interpretación:** El 97% del personal encuestado indica que es importante que la cooperativa utilice nuevas herramientas administrativas que permita mejorar su gestión, ya que a través de las mismas la institución logrará una planificación de las actividades en el mediano y largo plazo que le redunden en beneficios operativos y económicos.

**15.- ¿Cree usted que la elaboración de un modelo donde se pueda gestionar de mejor manera al personal de la cooperativa que se base en el desarrollo de competencias ayude a mejorar el desempeño laboral?**

Tabla 16: Diseño de un modelo de gestión del talento humano

Variable	Colaboradores	Porcentaje
Si	29	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

Gráfico 15: Diseño de un modelo de gestión del talento humano



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Edwin Llangari

### **Análisis e interpretación:**

El 97% de los colaboradores encuestados consideran que con un modelo de gestión del talento humano que se base en competencias ayudaría a mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, ya que este modelo orientaría al logro de los objetivos de la institución financiera.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

El diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, permite mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Luego de realizar la investigación, obtuvimos que al momento de reclutar personal hay un porcentaje muy bajo de colaboradores que ingresaron mediante un proceso de selección debidamente realizada, ya que la mayor parte ingresaron rindiendo una prueba, algo importante de mencionar es el alto nivel de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la cooperativa ya que representa un 80% , debido a la existencia de un buen clima laboral que influye la motivación frente al trabajo, si bien es cierto el nivel de compromiso existe pero, cabe resaltar el 53% medianamente orgullosos con su puesto de trabajo, así como el 93% de los colaboradores se siente poco satisfechos con la remuneración que perciben, esto puede reducir el nivel de compromiso y pertinencia, y por ende resultados no deseados para la cooperativa, con respecto a la capacitación no existe un plan en sí, solamente se capacita de acuerdo a temáticas, existen temas que son de interés para todo el personal, así como hay temas que es importante para los cajeros, recaudadores, asesor de créditos etc. Con toda esta antelación se puede concluir que la idea a defender se comprueba su veracidad, ya que el presente modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, servirá de base para que la institución implementen procedimientos para una eficiente gestión del talento humano; para este efecto al reclutar y seleccionar personal de forma técnica y en función de perfiles por competencias se logrará atraer y contratar profesionales competentes y con el perfil adecuado para un puesto de trabajo, la capacitación será de mucha utilidad ya que con esto se lograra fortalecer los conocimientos, desarrollar técnicas, destrezas y habilidades de los colaboradores de la cooperativa; de igual manera la evaluación del desempeño será un mecanismo eficiente que ayudara a medir el desempeño laboral, realizar ascensos y remoción de los colaboradores de ser el caso, también puede ayudar a lograr la tan anhelada calidad en la prestación de servicios financieros.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

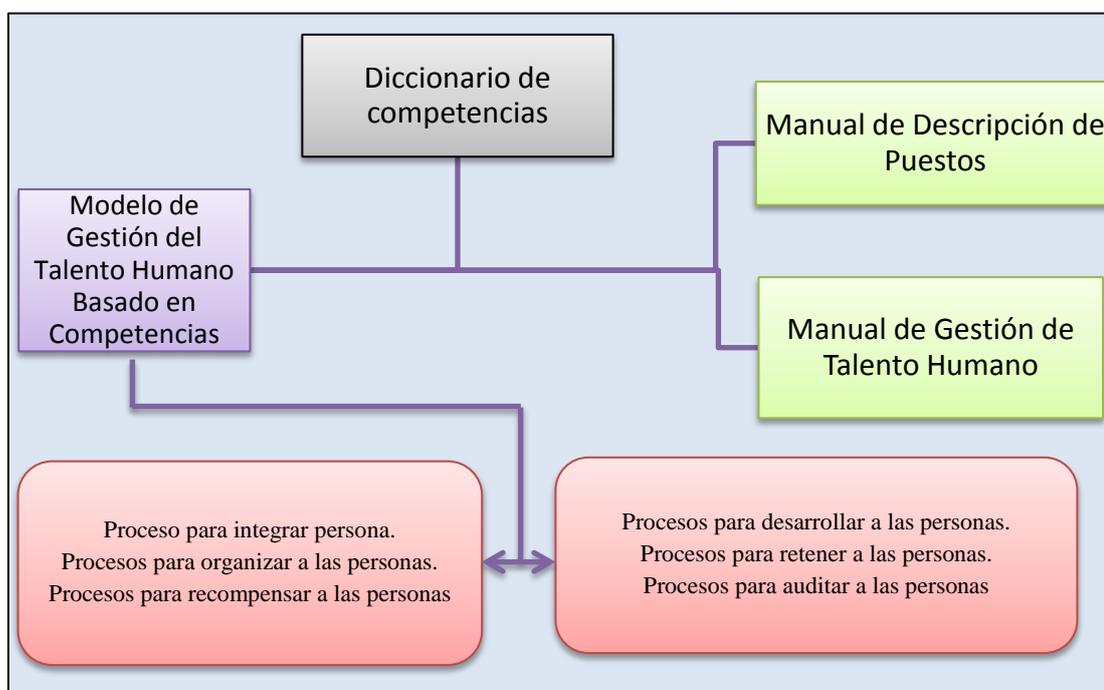
### 4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.” DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

El Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias está constituido por seis procesos:

Proceso para integrar persona. Procesos para organizar a las personas. Procesos para recompensar a las personas. Procesos para desarrollar a las personas. Procesos para retener a las personas. Procesos para auditar a las personas

Los mismos que deben ser tomados en cuenta para una eficiente Gestión de Talento Humano.

Gráfico 16: Contenido de la Propuesta



Elaborado por: Edwin Llangari

#### 4.1.1 Diccionario de Competencias

En primera instancia para diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias, es necesario elaborar un diccionario de competencias con sus respectivas definiciones, que facilite la identificación de las competencias al momento de realizar la descripción de los puestos de la cooperativa, el cual servirá de base para los implementar los procesos de Gestión del Talento Humano.

Tabla 17: Diccionario de Competencias

Nº	COMPETENCIA	DEFINICIÓN
1	Adaptabilidad al cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
2	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros, la propia y la del entorno.
3	Asertividad	Es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona. Se define como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona
4	Confiabilidad	Capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado". Es decir, que habremos logrado la Confiabilidad requerida cuando el "ítem" hace lo que queremos que haga y en el momento que queremos que lo haga.
5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que las nuevas situaciones afectarán a las personas de la institución.
6	Creatividad	Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos innovadores y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.
7	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas
8	Ética profesional	Es la encargada de ir marcando las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano. Aunque ésta se centre en estos valores, se especifica más en el uso de ellos dentro de un entorno plenamente laboral.
9	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.
10	Expresión oral	Es una capacidad comunicativa que abarca no sólo un dominio de la pronunciación, del léxico y la gramática de la lengua meta, sino también unos conocimientos socioculturales y pragmáticos.
11	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
12	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes,

		programas, proyectos y solucionar problemas.
13	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.
14	Iniciativa	Capacidad para idear, inventar o emprender cosas.
15	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.
16	Liderazgo	Es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder
17	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
18	Objetividad	Es un término empleado para referirse a la cualidad de objeto, es decir a la emisión de un comentario que se encuentre sujeto en sí mismo al objeto o tema que se esté hablando, independientemente de la sensibilidad o afinidad que posea la persona que comente, esta debe limitarse a solamente indicar las características observables que posee dicho objeto
19	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
20	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.
21	Orientación de servicios	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, internos y externos.
22	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
23	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.
24	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
25	Precepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
26	Prudencia	Capacidad de pensar, ante ciertos acontecimientos o actividades, sobre los riesgos posibles que estos conllevan, y adecuar o modificar la conducta para no recibir o producir perjuicios innecesarios.
27	Recopilación de la información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
28	Responsabilidad	Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.
29	Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a niveles de laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).
30	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Fuente: Ministerio del Trabajo  
Elaborado por: Edwin Llangari

#### **4.1.2 Políticas de Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano se encamina al logro de los objetivos organizacionales, mediante la alineación de los objetivos personales, para lograr un mayor compromiso y determinar como el desempeño contribuye al máximo desarrollo de la organización.

La Gestión del Talento Humano es una visión global, ya que permite integrar, organizar, recompensar, retener y auditar al Talento Humano de una organización logrando así mantener un óptimo desempeño del mismo y contribuyendo al desarrollo individual ya que cada persona se enriquecerá de nuevos conocimientos y habilidades, que como resultado se logrará el desarrollo organizacional alcanzando los objetivos y metas planteadas.

Para una eficiente Gestión del Talento Humano es importante establecer políticas, las cuales deben tomar en cuenta en la Cooperativa, para direccionar al Talento Humano y mejorar su desempeño, siendo estas las siguientes:

- ✓ Proporcionar todas las comodidades y facilidades para lograr el bienestar de los servidores y trabajadores.
- ✓ Brindar al personal todas las herramientas, implementos y suministros para que desarrollen sus labores eficientemente.
- ✓ Implementar mecanismos de apoyo para el desarrollo profesional de los servidores de la Cooperativa.
- ✓ Propiciar un ambiente de confianza para que los servidores y trabajadores se sientan a gusto en su área de trabajo.
- ✓ Destinar un espacio dentro de la Institución para reunir a las diferentes áreas departamentales con los directivos de la institución, con el fin de mejorar la comunicación y coordinación de las labores a ejecutar.
- ✓ Garantizar los derechos de los colaboradores de la cooperativa, en condiciones justas y equitativas.
- ✓ Motivar al personal proporcionándoles incentivos, reconociendo su trabajo, para lograr el óptimo desempeño de sus funciones.

- ✓ Realizar el análisis y descripción de puestos establecimiento de los requisitos básicos (nivel de escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) para el desempeño exitoso del puesto.
- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento, dando prioridad al reclutamiento interno que al externo.
- ✓ Realizar el proceso de selección de personal utilizando criterios y estándares de calidad.
- ✓ Realizar la socialización a los nuevos participantes del ambiente interno y cultura de la organización
- ✓ Identificar la necesidad de capacitación al personal de la cooperativa, en áreas competentes a su puesto de trabajo.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño, periódicamente, para detectar falencias y por ende la necesidad de capacitación.

#### **4.1.3 Alcance del Manual de Gestion del Talento Humano**

El Manual abarca a todo el Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Lda.”, específicamente es una guía que servirá para identificar la estructura organizacional de la entidad y la política de como relacionarse con el personal, ya que ayudará a conocer la manera de integrar, mantener, recompensar, desarrollar y evaluar al Talento Humano.

#### **Reseña histórica de la cooperativa de ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”**



Acción y Desarrollo Ltda., Tu Cooperativa... se fundó el 04 de Diciembre de 2001, como iniciativa de un grupo de 14 jóvenes emprendedores, organizados hasta entonces como Fundación Acción y Desarrollo que se trabajó desde el año 1993, en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; con el fin de contribuir al desarrollo económico de las comunidades y los sectores más necesitada, estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

En la actualidad con diez agencias y más de quince mil socios a nivel nacional y treinta seis colaboradores, marcamos el destino de esta entidad y dinamizando la economía social y solidaria con los productos y servicios financieros que cuenta la cooperativa.

### **Misión**

Tu cooperativa...! Una Institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intercultural, qué brindamos servicios financieros de calidad para satisfacer las expectativas de los socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad.

### **Visión**

Será una institución competitiva, mejor aliado de nuestros socios, efectiva y modelo de gestión por el imparto que genera en el desarrollo socio económico de la provincia y el País.

### **Objetivo General**

Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros, conexas y complementaria a socios y terceros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.

### **Objetivos específicos:**

1. Promover la cooperación económica entre sus asociados a través del sistema de prestación de servicios financieros, apoyando al desarrollo local, agrícola, artesanal, productivo, micro empresarial, asociativo, los emprendimientos unipersonales,

familiares, domésticos, el comercio informal, y minorista, talleres artesanales y otros, atendiendo principalmente al sector rural y urbano en la provincia de Chimborazo y el País, de acuerdo con las autorizaciones de creación de agencia que se dieren por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

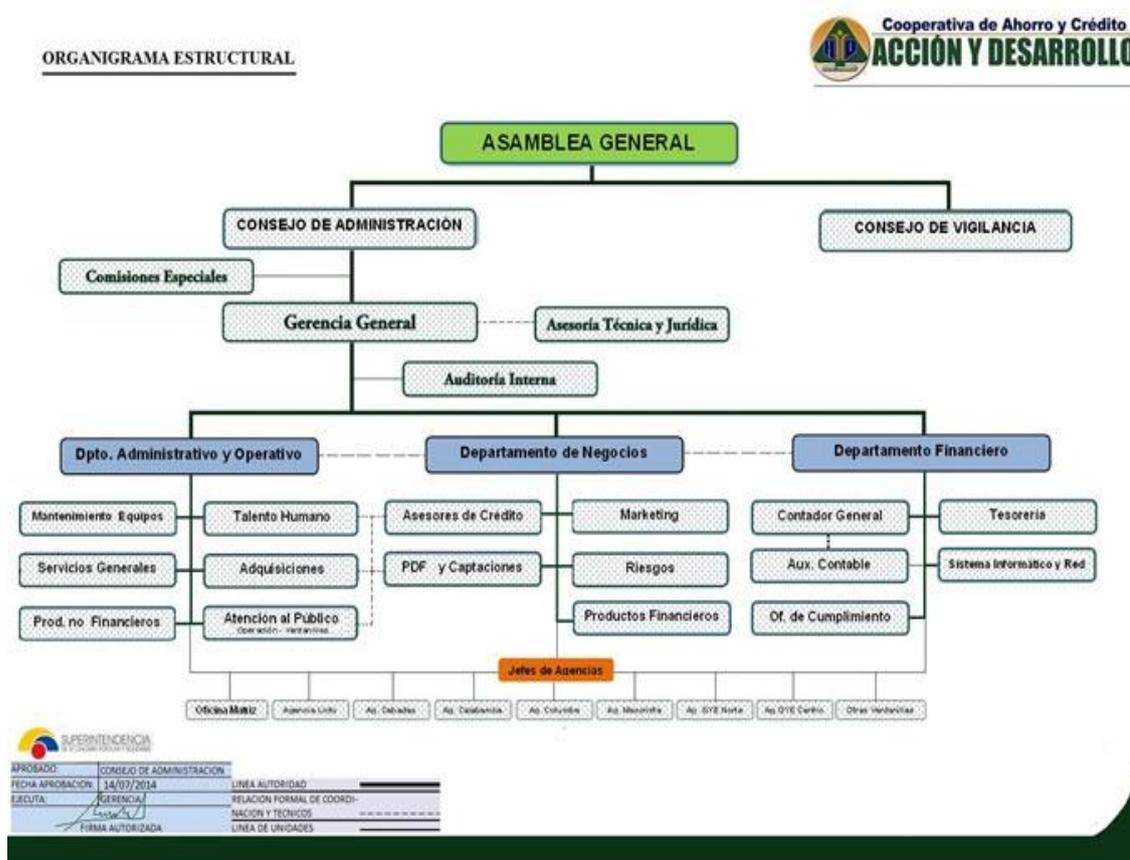
2. Apoyar con créditos a proyectos agrícolas en las zonas de influencia de la cooperativa;
3. Apoyo de créditos a los emprendimientos, unipersonales, familiares domésticos, del comercio minorista, talleres artesanales;
4. Establecer créditos preferenciales, a través de préstamos de Instituciones del Estado, y/o Organismos Internacionales a los proyectos, relacionados con las unidades económicas populares;
5. Entregar créditos de consumo a personas naturales o jurídicas, en función de una reglamentación interna establecida para el efecto;
6. Establecer dentro de su accionar operativo un departamento de segundo piso donde se proceda al apoyo al asociado que desee emprender e n proyectos productivos con el asesoramiento y elaboración de proyectos de acuerdo a la reglamentación dictada para el efecto;
7. Establecer y poner en práctica el servicio de asistencia social, y médica, este último a través de convenios institucionales con profesionales de la salud, a la muerte del asociado a través fondo mortuario, siempre y cuando se encuentre dentro de la planeación estratégica y presupuesto institucional;
8. Establecer dentro de la planificación anual, una partida presupuestaria destinada a fomentar la capacitación sobre cooperativismo, Ley de Economía Popular y Solidaria, emprendimientos personales, economía popular y solidaria y otros que mejoren el servicio y buen vivir de los socios;
9. Cumplir con las normas y disposiciones legales que tienen relación al control del medio ambiente, a través de los respectivos estamentos estatales;
10. Cumplir y gestionar formas de integración cooperativa, a nivel provincial y nacional a través de los procesos de Fusión e integración gremial;

11. Adquirir, arrendar, gravar o enajenar propiedades, muebles o inmuebles y maquinarias, que sirvan para el mejor cumplimiento de los fines de la Entidad; y
12. Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### Nuestro Mercado meta:

Sectores rurales, urbanos marginales, comerciantes informales, pequeños productores agrícolas y pecuarios y artesanos.

### Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito “acción y desarrollo Ltda.”



#### **4.1.4 Manual de Descripción de Puestos**

Una vez recabado toda la información acerca de los puestos existentes en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Accion y Desarrollo”, se procedió a elaborar el Manual la Descripción de Puestos, mismo que constituye una herramienta fundamental para la Gestión del Talento Humano basado en competencias, ya que es un documento que contiene la descripción de cada puesto de trabajo, con sus respectivas competencias técnicas y conductuales que permitan la eficiente ejecución de las actividades.

Vale aclarar que el Manual la Descripción de Puestos es una herramienta fundamental para la Gestión del Talento Humano Basado Competencias, puesto que facilitará el establecimiento de los procedimientos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.

##### **4.1.4.1 Objetivos Del Manual De Descripción De Puestos**

La elaboración del presente Manual de Gestión del Talento Humano tiene como objetivo principal, mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa del cual se derivan los siguientes objetivos:

1. Documentar todos los puestos de la Cooperativa
2. Facilitar la identificación de competencias de los servidores y trabajadores de la Coac. “Acción y desarrollo Ltda.”
3. Servir como un instrumento de Gestión del Talento Humano.
4. Servir de base para el manejo del Talento Humano.
5. Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.
6. Dictar instrucciones para guiar la Gestión del Talento Humano.
7. Establecer responsabilidades a cada uno de los colaboradores de la institución.
8. Facilitar la separación de actividades y responsabilidades.
9. Facilitar los requerimientos del personal idóneo para el puesto de trabajo.

10. Equilibrar las actividades de los colaboradores de la entidad.
11. Facilitar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
12. Facilitar la evaluación de desempeño y capacitación de los colaboradores
13. Dar a conocer a todo el personal las responsabilidades que debe realizar.
14. Servir como guía de consultas.

#### **4.1.4.2 Descripción De Puestos**

1	Gerente General
2	Jefe Administrativo
3	Jefe Financiero
4	Jefe de Sistemas
5	Jefe de Agencia
6	Asesor Legal
7	Asesor de Crédito
8	Auxiliar contable
9	Cajero
10	Atención al Cliente

## Gerente General

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Gerente General
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
El responsable de la Gerencia General, es designado por el Consejo de Administración, quien asignará las facultades y le otorgará poderes de los que estará investido para el ejercicio de sus funciones. Es la responsable de la administración y control del desarrollo de las operaciones, las actividades y del sistema de control interno. Es el representante legal de la Sociedad.
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa en concordancia con los objetivos institucionales.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1. Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del Consejo de Administración y con voz y voto a los Comités de la Cooperativa.
2. Ejecutar las políticas establecidas por el Consejo de Administración, actuando en todo momento con apego a los Estatutos y a la normatividad aplicable a la Cooperativa.
3. Preparar y proponer el plan de trabajo y el presupuesto anual al Consejo de Administración; ejecutarlos debidamente una vez aprobados por este.
4. Proponer al Consejo de Administración, los manuales operativos, administrativos y de control interno necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Preparar un informe mensual al Consejo de Administración sobre la ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la Cooperativa.
6. Presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, los estados financieros mensuales de la Cooperativa.
7. Tener la representación legal de la Cooperativa y en otros actos que determine el Consejo de Administración.
8. Supervisar continuamente los indicadores económicos y financieros que pudieran afectar la posición financiera de la Cooperativa, así como supervisar de forma continua las condiciones de financiamiento a corto y largo plazo para el control de la disponibilidad.
9. Administrar las actividades diarias de la Cooperativa, asegurándose que los deberes y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo estén funcionando eficientemente y de acuerdo a los objetivos establecidos.
10. Investigar los métodos y enfoques necesarios para reducir los gastos operativos consistentes con el mantenimiento de la calidad de los servicios brindado a los socios (as).
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<b>Instrucción Formal</b> Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Ingeniería en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines;
<b>Experiencia Laboral</b> Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares

<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)	X	X	
Estructura orgánico funcional	X	X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
Clientes		X	
Productos y servicios	X	X	
Indicadores financieros y de gestión	X		
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Legislación	X	X	
Finanzas y Administración	X	X	
Administración de riegos	X	X	
Planeación estratégica, operativa y presupuestaria	X	X	
Gestión de proyecto	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet,	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
➤ Negociar y establecer acuerdos.	X		
➤ Tomar decisiones.	X		
➤ Ejercer Liderazgo	X		
➤ Interpretar resultados	X		
➤ Capacidad de comunicación oral	X		
➤ Delegar	X		
➤ Supervisar	X		

## Jefe Administrativo

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Jefe Administrativo
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Organiza y realiza la administración y gestión de personal, de las operaciones económico-financieras y de la información y asesoramiento a clientes o usuarios, según el tamaño y actividad de la empresa y de acuerdo con los objetivos marcados, las normas internas establecidas y la normativa vigente.
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Administrar los activos de la Cooperativa procurando el uso racional de los recursos.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1. Elaborar flujos de caja y proyecciones
2. Gestionar adquisiciones de bienes y servicios.
3. Administrar la proveeduría de suministros de oficina y material publicitario
4. Elaborar el presupuesto anual y vigilar su cumplimiento.
5. Realizar la Planificación de la Gestión del Talento Humano.
7. Operar el sistema de control de asistencia, viáticos, contratos y vacaciones.
8. Preparar los registros y estadísticas del personal de la Institución.
9. Elaborar el plan anual de capacitación
10. Administrar los procesos de reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y remuneraciones.
11. Supervisar el registro en el Ministerio de Trabajo y en el IESS, al personal contratado.
12. Registrar permisos, vacaciones, ingresos, salidas y demás movimientos de personal.
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<b>Instrucción Formal</b> Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Ingeniería en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines;
<b>Experiencia Laboral</b> Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares

<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)	X	X	
Calificaciones proveedores		X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
Clientes		X	
presupuestos y proyecciones	X	X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Planeación estratégica, operativa y presupuestaria	X	X	
Análisis Financiero	X	X	
Normas y Regulaciones	X	X	
Manejo de Utilitarios	X	X	
Administración del talento humano	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet, web del IESS, SRL.	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Prudencia</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Desarrollo estratégico de los recursos humanos.</li> <li>• Juicio y toma de decisiones.</li> <li>• Expresión oral</li> <li>• Aprendizaje continuo e iniciativa</li> </ul>	 X X X X X	     X	

## Jefe de Sistemas

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”		
<b>Puesto:</b> Jefe de Sistemas		
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
Coordinar las acciones que las áreas del departamento realizan para proveer soluciones de tecnologías de información, a través de la planeación e integración de las actividades requeridas, con el objetivo de suministrar herramientas tecnológicas que faciliten el logro de los objetivos institucionales.		
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Dar soporte a los usuarios para el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones implementada en la Cooperativa		
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>		
1.- Ofrecer soporte técnico a los usuarios y mantenimiento de hardware y software		
2.- Monitorear los enlaces de comunicación entre la matriz y agencias		
3.- Respaldo de las configuraciones de todos los equipos de la Cooperativa.		
4.- Asignar claves de acceso al sistema acuerdo al perfil definido para cada usuario		
5.- Supervisar la operatividad de los diferentes equipos, programas y sistemas, necesarios para gestionar los diversos servicios tanto en el área operativa como administrativa.		
6.- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de programas necesarios para mantener operativo el sistema, tanto en Oficina Matriz como en Agencias.		
7.- Apoyar y asesorar a la Gerencia en toma de decisiones para mejorar la tecnología de la Cooperativa		
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
<b>Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Ingeniería en Sistemas		
<b>Experiencia Laboral</b>		
Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares		
<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>Conocimiento informativos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		<b>X</b>
Administración de sistemas operativos	<b>X</b>	<b>X</b>

Herramientas de desarrollo visual y de monitoreo	X	X	
Naturaleza del área y procesos internos		X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Redes y telecomunicaciones	X	X	
Mantenimiento de hardware y software	X	X	
Administración de seguridades	X	X	
Administración de base de datos	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de hardware y software	X	X	
Operar equipos	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Identificación de problema</li> <li>• Operación técnica de equipos</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Organización de la información</li> </ul>	X X X	  X X	

## Jefe financiero

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Jefe Financiero
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la cooperativa.
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Administrar la información financiera contable de la Cooperativa y emitir reportes a los organismos de control
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1.- Elaborar la información financiera mensual, trimestral y anual de la cooperativa.
2.- Enviar las estructuras y reportes requeridos por el organismo de control, en los plazos y formatos establecidos por dicho organismo.
3.- Desarrollar y ejecutar el presupuesto y la planificación financiera.
4.- Creación de cuentas y perfiles contables.
5.- Velar porque todos los directivos, funcionarios y empleados cumplan con los procedimientos de contabilidad de aceptación general, así como, comprobar que los registros se hacen sobre bases uniformes y consistentes.
6.- Revisar los registros contables de las operaciones, verificando la documentación fuente, operaciones aritméticas, así como la correcta aplicación del sistema contable basado en el Catálogo de Cuentas de la Cooperativa.
7.- Asegurar el mantenimiento eficaz de todos y cada uno de los registros contables y una adecuada custodia y archivo de los mismos.
8.- Verificar que los valores depositados diariamente estén de acuerdo a los importes recibidos en caja para fines de depósito.
9.- Verificar que los ingresos, gastos e inversiones se ejecutan en base al presupuesto elaborado para el año y aprobado por el Consejo de Administración.
10.- Mantener el seguimiento continuo de las tasas de interés activas y pasivas, mediante series estadísticas, que facilite medir y administrar eficientemente la exposición al riesgo.
11.- Asegurar al cierre de cada mes, que los estados financieros no tengan errores atribuibles a los sistemas de información y que cumplen con las Normas Internacionales de Información Financiera
12.- Realizar otras labores relacionadas con su puesto o a requerimiento del superior inmediato.

<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
<b>Instrucción Formal</b>			
Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.			
<b>Experiencia Laboral</b>			
Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares			
<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones de los organismos de control	X	X	
Naturaleza del área /departamento /procesos	X	X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.		X	
Software de control contable	X	X	
Estructuras de reporte	X	X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Normas contables	X	X	
Ley de régimen tributario	X	X	
Excel avanzado	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, módulo de contabilidad)	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Organización de la información</li> </ul>	X X X X X		

## Jefe de Agencia

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Jefe de Agencia
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Coordinar la administración, operatividad y gestión de negocios de la agencia. Velar porque se cumplan las normas, procedimientos y políticas del banco, lo mismo que efectuar labores de captación de nuevos clientes en productos de pasivo y activos.
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Gestionar los servicios financieros y sociales que provee la Cooperativa en su área de operación. Responsable de cumplir las estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento integral de la agencia u oficina, como es el caso de Paletillas.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1.- Receptar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios en su área de gestión
2.- Captar recursos económicos en ahorros, inversiones, según políticas establecidas por la Cooperativa
3.- Informar al potencial socio de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa
4.- Recibir, evaluar y aprobar créditos hasta un monto específico según Reglamento de Crédito vigente.
5.- Recibir, evaluar y remitir al jefe de Crédito (Comité de Crédito), las solicitudes de crédito que por su monto deban ser aprobadas por el Comité de Crédito, según disposiciones del Reglamento de Crédito vigente.
6.- Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por ahorro, inversiones, remesas y otros, de parte de los socios.
7.- Atender las operaciones de remesas (giros y transferencias)
8.- Cuidar los procesos para el ingreso de socios y mantener una política permanente en la búsqueda de nuevos socios
9.- Verificar y suscribir certificados de Aportación, inversión y otros
10.- Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de control
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<b>Instrucción Formal</b> Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Ingeniería en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines;
<b>Experiencia Laboral</b> Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares

<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)	X	X	
Calificaciones proveedores		X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
Clientes	X	X	
presupuestos y proyecciones	X	X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Computación	X	X	
Planificación estratégica y operativa	X	X	
Técnicas de supervisión	X	X	
Análisis de crédito y cobranzas	X	X	
Técnicas de Recuperación de Cartera	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet)	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Prudencia</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Juicio y toma de decisiones.</li> <li>• Objetividad</li> </ul>	X X X X X X	X    X	

## Asesor legal

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Asesor legal
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Bajo dirección general es responsable de planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la Cooperativa, como son: otorgamiento de préstamos, gestión de cobros vía legal, representación de la Cooperativa frente a los tribunales u otros organismos públicos y privados.
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General o el Directorio.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1.- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la Cooperativa.
2.- Asistir a los directivos y a la Gerencia General en todos los asuntos de índole legal relacionados con las operaciones de la Cooperativa.
3.- Actuar en representación de la Cooperativa ante cualquier acción legal.
4.- Recibir los expedientes de préstamos ex socios para comenzar las acciones legales necesarias, a fin de recuperar los valores prestados.
5.- Estudiar y emitir opinión sobre los documentos que requieran examen legal.
6.- Participar en calidad de asesor legal en todas las operaciones y actividades de la Cooperativa, a fin de preparar y regularizar la documentación concerniente a la misma.
7.- Intervenir en la preparación y regularización de la documentación legal que se requiera para los préstamos otorgados.
8.- Preparar informe bimensual de índole legal sobre las actividades realizadas en su gestión.
9.- Mantener informado al Consejo de Administración y a la Gerencia General sobre la gestión de cobranza de los préstamos en su poder y las probabilidades de recuperación de estos.
10.- Realizar otras actividades relacionadas con su posición y/o a requerimiento de la Gerencia General.

<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
<b>Instrucción Formal</b>			
Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Derecho			
<b>Experiencia Laboral</b>			
Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares			
<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones (Normativa interna y externa relacionadas)	X	X	
Naturaleza del área/ departamento/ procesos		X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
Clientes de la cooperativa		X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Legislación bancaria	X	X	
Derecho administrativo	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet)	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Lectura ágil y veraz</li> <li>• Sentido de interpretación de la ley</li> <li>• Información oportuna</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Puntualidad en la actividades programadas</li> </ul>	X X X X X X		

## Asesor de crédito

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Asesor de Crédito
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Colocación de crédito grupal, previo análisis y evaluación de las características del cliente conforme a las políticas, normas y procedimientos Institucionales. Maximizar la rentabilidad de su cartera, con una atención personalizada y especializada
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1.- Atender a los socios y colaboradores de la Institución que requieran créditos
2.- Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes. Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.
3.- Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito
4.- Coordinar y establecer políticas de recuperación de créditos con los Jefes de Agencias, el control de la morosidad de los deudores, según las leyes vigentes y según normas del Reglamento de Crédito vigente.
5.- Elaborar y presentar informes de crédito, para Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia y las unidades de control externo
6.- Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con el Abogado de planta de la Cooperativa y abogados externos de Matriz y Agencias.
7.- Elaborar y presentar informes sobre créditos vinculados para reportar a los órganos de control de la Cooperativa
8.- Notificar a socios morosos visitándolos
9.- Actualizar la información de los socios y clientes
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<b>Instrucción Formal</b> Tercer Nivel. Profesional - 5 años. Ingeniería en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines;
<b>Experiencia Laboral</b> Mínima de 2 años de haber trabajado en puestos similares

<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Cientes de la cooperativa		X	
Leyes y regulaciones (Normativa interna y externa relacionadas)	X	X	
Naturaleza del área/ departamento/ procesos	X	X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
Productos y servicios	X	X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Análisis financiero	X	X	
Riesgo operativo	X	X	
Gestión de cobranzas	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet, COBIS).	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad/firmeza</li> <li>• Generación de ideas</li> <li>• Expresión oral y escrita</li> <li>• Manejo del tiempo</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Pensamiento analítico</li> </ul>	X  X X X X	X	

## Auxiliar contable

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Auxiliar Contable
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Bajo supervisión directa realiza trabajos relativos a la unidad de Contabilidad. Asistir al contador en ausencia justificados de este.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1.- Mantener organizada y archivada la documentación utilizada en el área de contabilidad que permita su fácil localización de las informaciones requeridas
2.- Codificar diariamente todas las operaciones realizadas en la Cooperativa.
3.- Verificar los cuadre de caja.
4.- Ayudar en la preparación de las conciliaciones bancarias.
5.- Preparar las entradas de diario por las operaciones realizadas.
6.- Preparar asientos diarios y al cierre de mes.
7.- Preparar cheques para los pagos servicios, retenciones, bienes y retiros de ahorro e inversiones de los socios.
8.- Llevar el control de los depósitos plazo fijo a vencerse y vencidos, diario y mensual.
9.- Archiva los auxiliares y comprobantes contables (ingresos, egresos, retenciones, trasferencias, etc.).
10.- Manejar la depreciación de las Propiedades, Muebles y Equipos.
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>
<b>Instrucción Formal</b> Bachiller Contabilidad
<b>Experiencia Laboral</b> Mínima de 1 año de haber trabajado en puestos similares

<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)	X	X	
Naturaleza del área /departamento /procesos	X	X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Contabilidad	X	X	
Matemáticas	X	X	
Leyes del sistema financiero		X	
Sistemas tributarios	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet)	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Escucha activa</li> </ul>	X		
	X		
	X		
	X		

## Cajero

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”
<b>Puesto:</b> Cajero
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>
Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>
Realizar las transacciones requeridas por socios y clientes en operaciones de depósito, retiros de efectivo y otros.
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>
1.- Recibir efectivo por: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Depósitos de ahorro</li><li>▪ Depósitos a plazo fijo</li><li>▪ Retiro de Aportaciones</li><li>▪ Pago de préstamos</li><li>▪ Pago de servicios</li></ul>
2.- Entregar efectivo por: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Retiros de ahorro</li><li>▪ Cancelación depósitos a plazo fijo</li><li>▪ Pago de interés</li><li>▪ Retiro de Aportaciones</li><li>▪ Desembolso de préstamos</li><li>▪ Pagos y envío de giros</li></ul>
3.- Atender con respeto y amabilidad a los socios y a las personas que requieran servicios en el área de caja.
4.- Verificar la autenticidad de los documentos que recibe, utiliza o tramita para la ejecución de una operación.
5.- Mantener al día, ordenar y ser responsable de toda la documentación relacionada con las operaciones en caja.
6.- Verificar la identidad de los socios antes de realizar una operación.
7.- Mantener la confidencialidad de la información a la que tiene acceso relacionada con sus labores.
8.- Retener los billetes considerados falsos, adulterado o que no reúnan las condiciones técnicas necesarias y entregarlos a la Gerencia General para los fines correspondientes.
9.- Mantener todo el tiempo su caja cerrada cuando no esté presente en la misma.

10.- Preparar el cuadro diaria de caja manteniendo organizada, la documentación que justifica todas las entradas y salidas de efectivo.			
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
<b>Instrucción Formal</b>			
Nivel técnico en contabilidad 3 años			
<b>Experiencia Laboral</b>			
Mínima de 1 año de haber trabajado en puestos similares			
<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>Conocimiento informativos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X	
Naturaleza del área /departamento /procesos		X	
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X	
Productos y servicios		X	
Clientes		X	
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Leyes del sistema financiero		X	
Contabilidad		X	
Matemáticas	X	X	
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, COBIS, ATX),	X	X	
Operar equipos (Computadora, sumadora, recontadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión lectora</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Escucha activa</li> </ul>	 X X	 X	

• Expresión oral	X		
------------------	---	--	--

### Atención al cliente

<b>1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
<b>Institución:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”		
<b>Puesto:</b> Atención al cliente		
<b>2.- PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
Atender a socios y clientes en la apertura de cuentas, información de saldos, movimientos de cuenta, productos y servicios		
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Asegurar la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, de una organización		
<b>4.- ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>		
Dar trato personalizado, amable y con atención a todos los socios y personas que visiten la Cooperativa.		
Abrir cuentas de ahorros y aportes y emitir libretas de ahorro		
Emitir y cancelar depósitos a plazo fijo.		
Dar información sobre saldos, movimientos de cuenta, productos y servicios.		
Manejar los expediente del cliente.		
Recibir y enviar comunicaciones		
Entregar los volantes de promoción sobre productos, servicios y actividades a desarrollar por la Cooperativa.		
Recibir y hacer llamadas a los socios (as) con relación a las cuentas que posee en la Cooperativa.		
Ayudar a los socios en lo que soliciten dentro de sus deberes y responsabilidades.		
<b>5.- INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
<b>Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel. Profesional - 3 años. Secretariado, atención al cliente		
<b>Experiencia Laboral</b>		
Mínima de 1 año de haber trabajado en puestos similares		
<b>6.- COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>Conocimiento informativos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Leyes y regulaciones (normativa interna)		<b>X</b>

y externa relacionada)			
Naturaleza del área/ Departamento /Procesos	X		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución			X
Clientes			X
Productos y servicios	X		X
<b>Conocimiento Académicos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Atención al cliente	X	X	
Ventas	X	X	
Relaciones humanas	X		
<b>Destrezas específicas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>	
Manejo de programas específicos (Microsoft office, Outlook, internet, Modulos ATX, MIS, Firmas.	X	X	
Operar equipos ( Impresora, Computadora, scanner, copiadora)	X	X	
<b>DESTREZAS Y/O HABILIDADES GENERALES</b>	<b>RELEVANCIA</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa</li> <li>• Expresión oral</li> <li>• Manejo de la información</li> </ul>	X X X		

#### **4.1.5 Procedimientos De Gestión De Talento Humano**

El presente Manual de Gestión del Talento Humano de la COAC., represente una guía para el eficiente manejo del mismo y por consiguiente ayuda al mejoramiento del desempeño laboral; vale recalcar que hay que cuidar y proteger el recurso más importante de una organización, ya que de las personas depende el éxito o el fracaso de la misma.

El Objetivo del presente Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias es colaborar a la cooperativa, con la elaboración de la descripción de los Puestos de Trabajo, con el fin de facilitar la contratación de personal y elaborar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para lograr el anhelado desarrollo organizacional.

El Manual ayudará a la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones del personal de la institución y conllevará a la mejora continua de los procesos.

##### **4.1.5.1 Reclutamiento**

Consiste en establecer procedimientos y mediante convocatoria atraer personas idóneas y competentes del entorno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” para que cubran el puesto vacante y existen dos tipos de reclutamiento:

**Reclutamiento Interno.-** Se realiza con las personas que se encuentran dentro de la institución.

**Reclutamiento Externo.-** Se realiza con las personas que se encuentran fuera de la Institución, interesadas a ocupar un puesto o cargo.

##### **Objetivo**

Atraer profesionales que se encuentran en el entorno laboral a la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” con el fin de integrar nuevas destrezas, habilidades y competencias.

## **Alcance**

El Reclutamiento abarcará a las personas aptas y competentes que se encuentren en el entorno laboral para desempeñar el puesto vacante.

## **Documento**

Convocatoria para el concurso de méritos y oposición.

## **Procedimientos**

1. (Jefe de la Unidad Requirente) Realiza la solicitud de necesidad de contratación de nuevo personal al Jefe de Talento Humano.
2. (Jefe de Talento Humano) Analiza la solicitud e identifica si es necesario reclutar personal externo o si es posible realizar el reclutamiento internamente.
3. (Jefe de Talento Humano) Si el reclutamiento es interno, enviará un oficio a los jefes de cada unidad con los puestos vacantes y sus requerimientos, a fin de que comunique en su departamento a los interesados, los mismos que deberán presentar sus hojas de vida para definir si sus perfiles son los requeridos para el puesto, y posteriormente someterle a las evaluaciones correspondientes, para finalmente mediante un memorando realizar el cambio de puesto y elaborar junto con el Jurídico la nueva contratación, acordando modalidad y régimen laboral con previa autorización del Gerente. Y si el reclutamiento es externo solicitará la autorización del Gerente, observando los siguientes procedimientos:
4. (Gerente) Observa y sumilla al Jefe Financiero para que revise la disponibilidad presupuestaria.
5. (Jefe Financiero) Revisa la existencia de la disponibilidad presupuestaria para la contratación de personal y emite un informe para la autorización.
5. (Gerente) De acuerdo al informe emitido por el jefe financiero, si existe disponibilidad presupuestaria autoriza para que el Jefe de talento humano continúe

con los trámites pertinentes, y si por el contrario no existe disponibilidad presupuestaria, no autoriza y se termina el proceso.

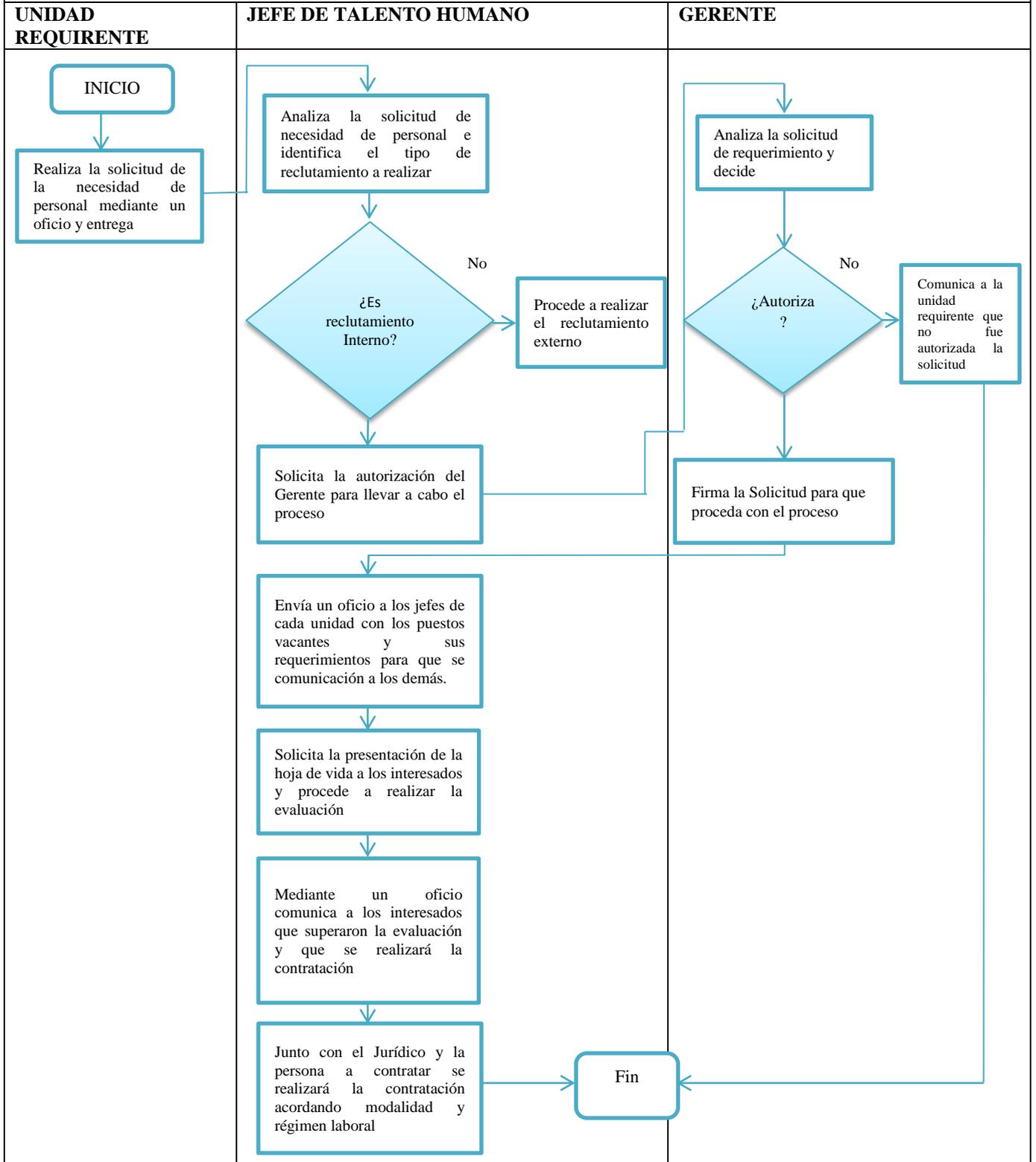
7. (Jefe de Talento Humano, Jefe de la Unidad Requirente) Define el perfil del puesto junto con el jefe de la unidad requirente.
8. (Jefe de Talento Humano) Planifica el concurso de méritos y oposición de acuerdo a la normativa vigente.
9. (Jefe de Talento Humano) Realiza el cronograma para el concurso de méritos y oposición, definiendo: el número de puestos vacantes, la fecha de inicio, provisión de lugares, infraestructura para el normal desarrollo del concurso.
10. (Jefe de Talento Humano) Realiza la convocatoria para el concurso de méritos y oposición de acuerdo a la normativa vigente y publica la convocatoria en la página web institucional, para que los postulantes accedan a dar la prueba.

# FLUJOGRAMA

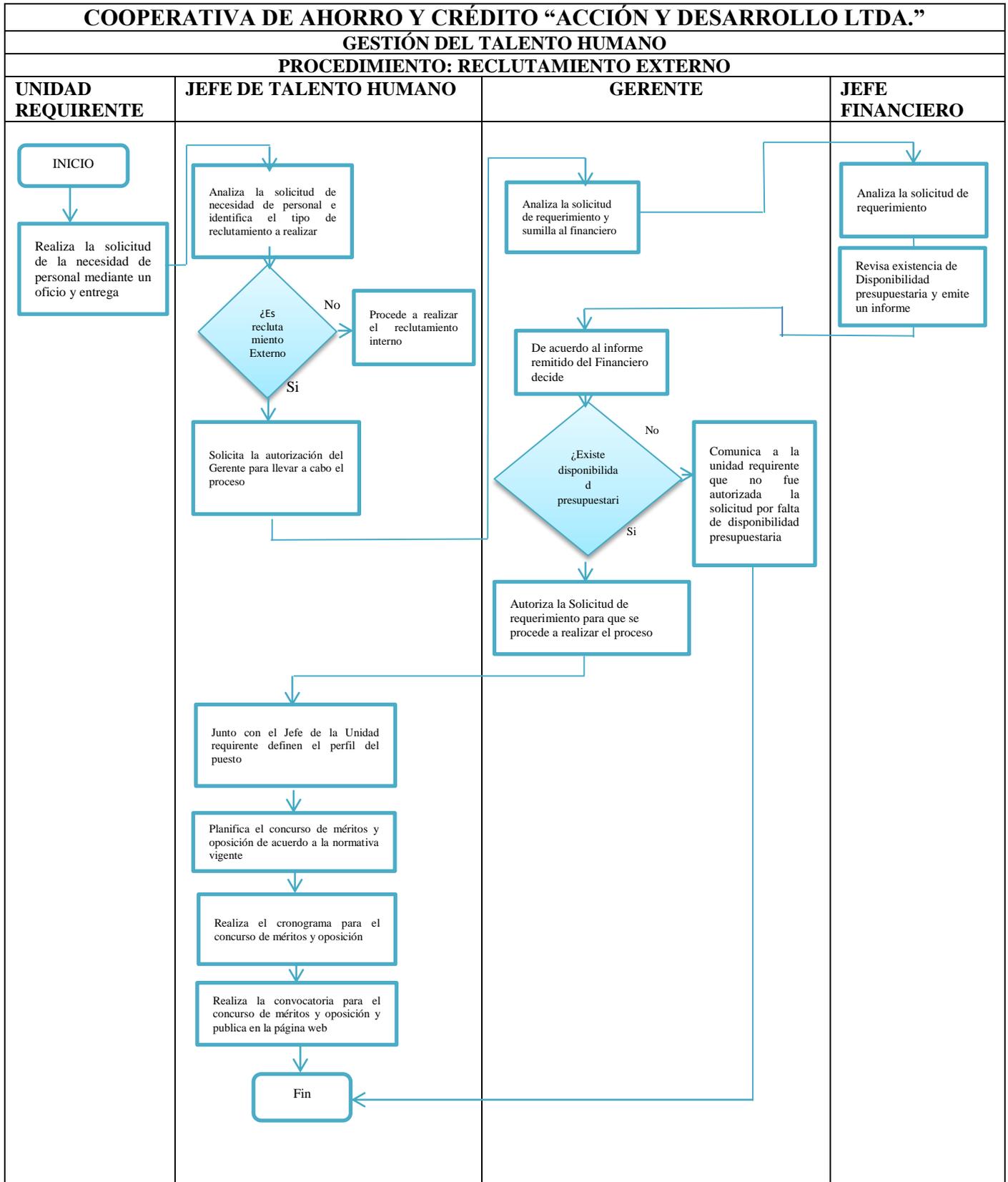
## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO INTERNO



# FLUJOGRAMA



#### **4.1.5.2 Selección De Personal**

Establece procedimientos que el Departamento de Talento Humano debe tomar en cuenta, para mediante normas, políticas, métodos, evaluaciones y en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción de puestos, instrucción formal, la experiencia y las competencias seleccionar al candidato más idóneo y competente para el puesto vacante, de todos aquellos que fueron reclutados, con la finalidad de lograr un alto nivel en el desempeño de sus funciones.

El proceso de Selección de Personal, obligatoriamente se debe realizar mediante concursos de mérito y oposición, mismo que está conformado por:

- Convocatoria
- Mérito
- Oposición el cual se compone de:
  - ❖ Pruebas de conocimientos técnicos,
  - ❖ Pruebas psicométricas; y,
  - ❖ Declaratoria
- Declaratoria de ganador de concurso

#### **Objetivo**

Incorporar a la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” a la persona más idónea y competente para el puesto vacante, y así asegurar un alto rendimiento en el desempeño que conlleve a la eficiencia, eficacia, efectividad y al desarrollo organizacional.

#### **Alcance**

La Selección de Personal se realizará a los postulantes que rindieron la prueba de mérito y oposición para el puesto vacante.

## **Procedimientos**

1. (Jefe de Talento Humano) Verifica en la página web de la institución las postulaciones realizadas dentro de siete días hábiles, y genera un listado con la información consignada por las y los aspirantes.
2. (Jefe de Talento Humano) Remite un informe con los resultados de la verificación de postulaciones al correo de los y las aspirantes, y en la página web de la institución pública un listado de los y las aspirantes que superaron la verificación de postulaciones y los resultados de apelaciones realizadas por los aspirantes.
3. (Jefe de Talento Humano) Solicita a las unidades requirentes realizar un banco de preguntas para las pruebas técnicas.
4. (Jefe de la Unidad Requirente) Elabora el banco de preguntas para remitir al departamento de Talento Humano.
5. (Jefe de Talento Humano) Realiza las pruebas técnicas a los aspirantes que postularon al concurso de méritos y oposición que obtuvieron la calificación acertada.
6. (Jefe de Talento Humano) Realiza un banco de preguntas inherentes al perfil del puesto para evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas de los aspirantes al puesto de trabajo, mismo que será publicado en la página web institucional.
7. (Jefe de Talento Humano, Jefe de la Unidad Requirente) Analiza los resultados del concurso de méritos y oposición, de las pruebas técnicas y de las pruebas de conocimiento.
8. (Jefe de Talento Humano) Elaborar el cronograma para la realización de la entrevista.
9. (Asistente de Talento Humano) Convoca a la entrevista a los aspirantes que sobresalieron y obtuvieron la calificación acertada, el mismo que se llevará a cabo de acuerdo al cronograma, para conocer la instrucción formal, conocimientos, competencias y habilidades, de acuerdo al perfil.
10. (Jefe de Talento Humano) Solicita a las o los aspirantes que más puntajes obtuvieron que presenten dentro de tres días:

## Hoja de vida

- Copias a color de la cédula y papeleta de votación.
- Copias certificadas de los títulos de formación, certificados de capacitación, certificados de experiencia; y,
- Otros documentos que sustenten el cumplimiento de la descripción y perfil del puesto al cual postularon.

11. (Jefe de talento humano, Gerente, jefe unidad requirente) Se reúnen y analizan las carpetas finalistas para tomar la decisión final y se levanta un acta o informe.

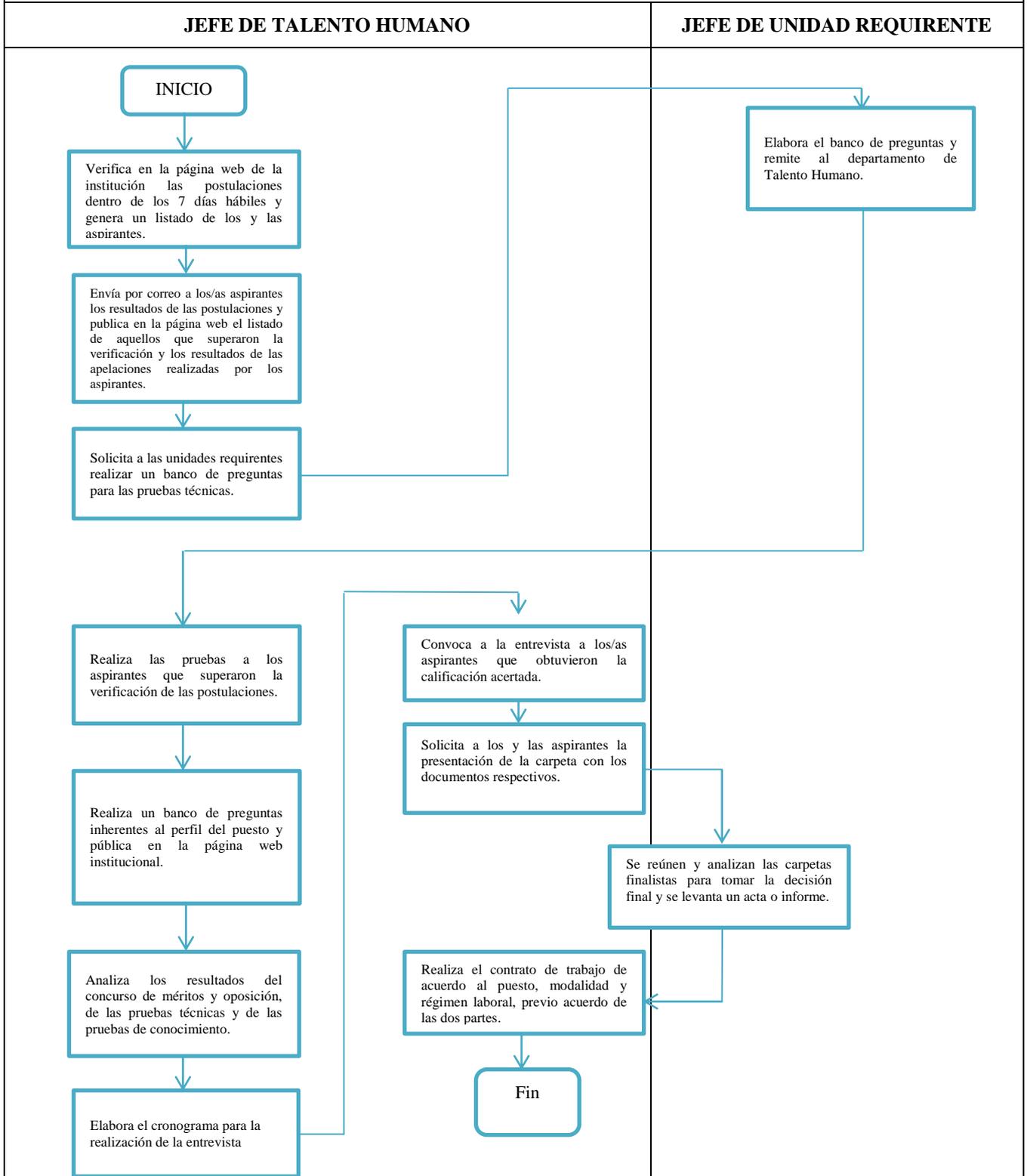
12. (Jefe de Talento Humano, Asesor legal) Realiza el contrato de trabajo de acuerdo al puesto, modalidad y régimen laboral, previo acuerdo de las dos partes.

# FLUJOGRAMA

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL



### **4.1.5.3 Evaluación De Desempeño**

La evaluación se ejecutará a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, el cual se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento continuo del desempeño.

El Jefe de Talento Humano deberá planificar y administrar un sistema periódico de evaluación del desempeño, siendo este de una vez al año a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular, ya que serán evaluados nuevamente en el plazo de tres meses y si nuevamente la calificación es regular será destituido del puesto.

Los parámetros de calificación serán de acuerdo al resultado de la evaluación del desempeño, siendo estos:

- ❖ Excelente
- ❖ Muy Bueno
- ❖ Satisfactorio
- ❖ Regular; y,
- ❖ Insuficiente

### **Objetivos**

- ❖ Medir el rendimiento del desempeño laboral.
- ❖ Identificar las necesidades de capacitación
- ❖ Realizar ascenso, remoción o destitución de puestos.

### **Documento**

Formato para la Evaluación de Desempeño por Competencias para uso del Jefe Inmediato.

## **Alcance**

Aplica a todo el personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”

## **Procedimientos**

1. (Gerente) Dispone y Ordena al Jefe de Talento Humano la ejecución de la evaluación de desempeño.
2. (Jefe de Talento Humano) Informa al personal de la Institución la disposición del Gerente.
3. (Jefe de Talento Humano) Elabora el plan y el cronograma de evaluación de desempeño tomando en cuenta el número de colaboradores a evaluar por cada área.
5. (Jefe de Talento Humano) Comunica a cada Jefe departamental mediante un oficio, que se va realizar la evaluación de desempeño, dando a conocer cuál es su objetivo principal y cuáles van hacer los parámetros de calificación.
6. (Jefe departamental) Informa al personal a su cargo sobre la evaluación de desempeño a efectuarse en la Institución.
7. (Jefe de Talento Humano) imprime el formato para las evaluaciones de desempeño que se propone.
8. (Jefe de Talento Humano) Evalúa el desempeño del personal a su cargo, de acuerdo al plan y cronograma.
9. (Jefe de Talento Humano) Analiza y toma acciones necesarias de retroalimentación continua para fortalecer sus conocimientos y mejorar su desempeño.
10. (Jefe de Talento Humano) Da a conocer al personal de la Institución los resultados de la evaluación y las acciones necesarias a implementar para mejorar su rendimiento.
11. (Jefe de Talento Humano) Comunica al Jefe de Agencias los resultados de la evaluación de desempeño y define con la colaboración del mismo, los indicadores

de gestión para medir, evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las funciones.

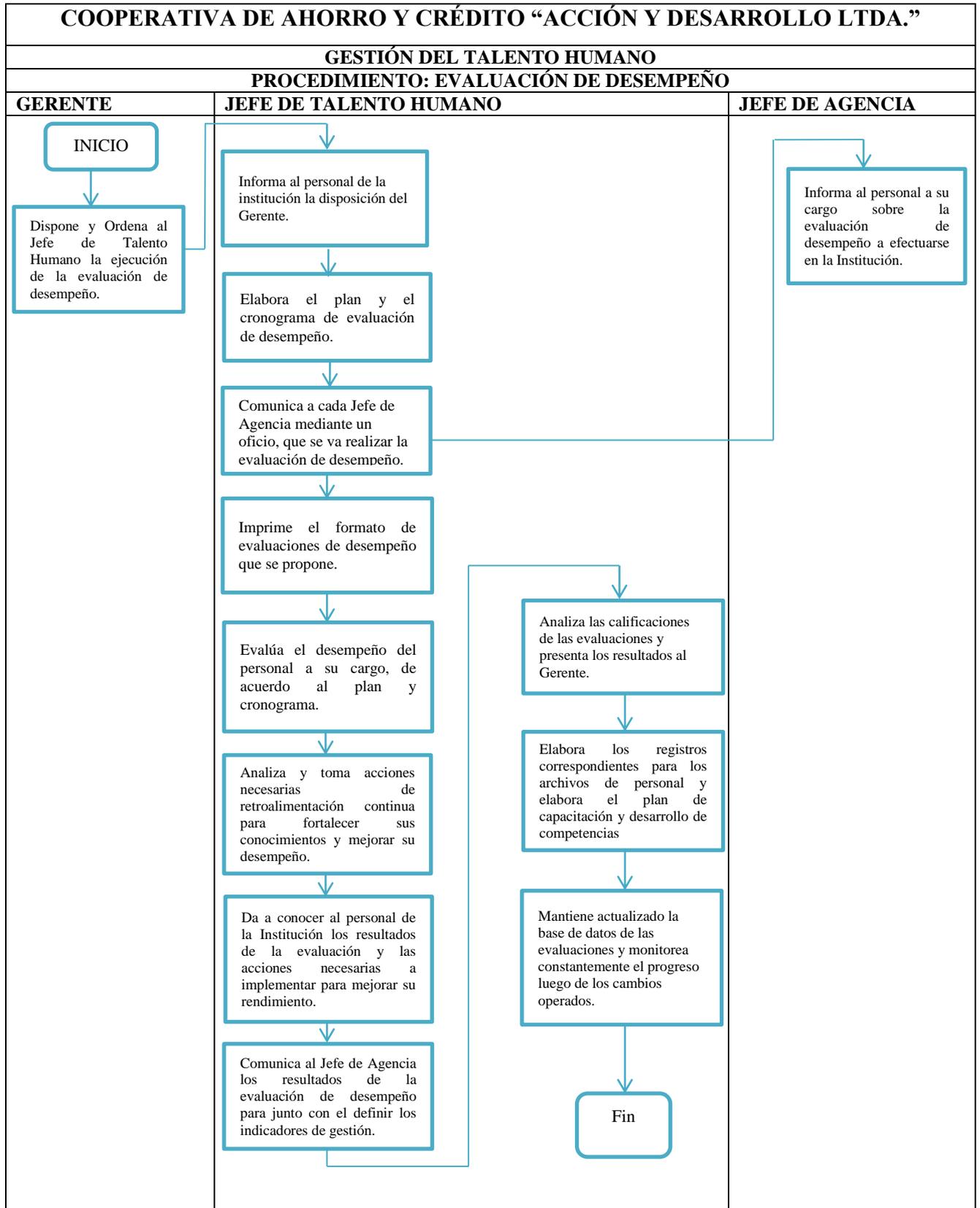
12. (Jefe de Talento Humano) Procesa y analiza las calificaciones de las evaluaciones y presenta los resultados al Gerente.
13. (Jefe de Talento Humano) Elabora los registros correspondientes para los archivos de personal y elabora el plan de capacitación y desarrollo de competencias del personal de la Institución.
14. (Jefe de Talento Humano) Mantiene actualizado la base de datos de las evaluaciones y monitorea constantemente el progreso luego de los cambios operados.

### Formato para la evaluación del desempeño laboral propuesto

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”</b>						
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>		<b>CARGO:</b>		<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>		
<b>ÁREA DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>PUNTAJE</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						
<b>Evaluador:</b> _____				<b>Comentarios:</b>		
<b>Cargo:</b> _____						
<b>Fecha:</b> _____						

# FLUJOGRAMA



#### **4.1.5.4 Capacitación**

Está orientado al desarrollo del Talento Humano y determina un conjunto de procedimientos a realizar para capacitar al personal de la cooperativa con la finalidad de fortalecer los conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y garantizar calidad en las prestaciones de los servicios, con un eficiente desempeño en las funciones, que además contribuya al desarrollo institucional.

Las necesidades de Capacitación se identificarán cada año en base a las necesidades de la institución, necesidades de la unidad o procesos y necesidades del puesto considerando las metas esperadas en el mismo, definiendo los objetivos, alcance o cobertura, meta competencias a desarrollar, modalidad, instrucción programada, sistema de administración propia, contratación, convenios, inscripción individual, cronograma y presupuesto.

#### **Objetivo**

Fortalecer los conocimientos, destrezas y habilidades del personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” con el propósito de lograr el óptimo rendimiento en su desempeño.

#### **Alcance**

La capacitación aplica a todo el personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” que tenga la necesidad de capacitarse en áreas relativas al puesto de trabajo.

#### **Documentos**

- Plan Anual de Capacitación
- Formulario de las Necesidades de Capacitación

## **Procedimientos**

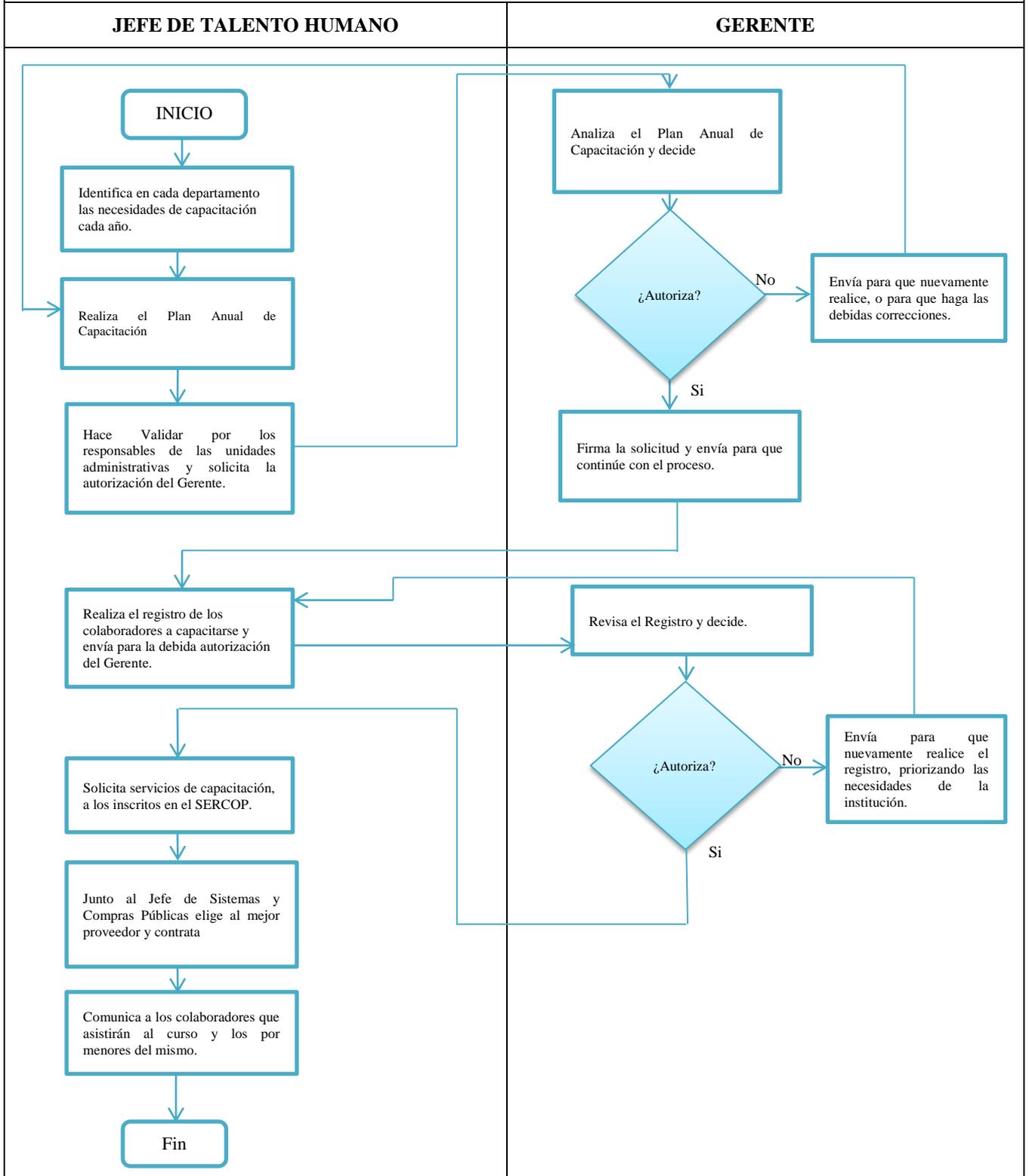
1. (Jefe de Talento Humano) Anualmente, identificará en cada unidad departamental las necesidades de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la institución.
2. (Jefe de Talento Humano) Realiza el Plan Anual de Capacitación, tomando en cuenta:
  - Necesidades de Capacitación de los colaboradores en las áreas respectivas.
  - Selección de los candidatos para recibir capacitación de acuerdo a la evaluación de desempeño ejecutada anualmente.
  - Disponibilidad presupuestaria.
3. (Jefe de Talento Humano) Hace validar el Plan Anual de Capacitación por los responsables de las unidades administrativas y solicitar la autorización del Gerente.
4. (Gerente) Analiza el Plan Anual de Capacitación y si este se encuentra bien elaborado autoriza caso contrario ordena para que nuevamente realice el PASO 2.
5. (Jefe de Talento Humano) Realiza el registro de los colaboradores que serán beneficiarios de los cursos de capacitación, para la debida autorización del Gerente.
6. (Gerente) Revisa el registro de los colaboradores y autoriza y en caso de que no autorice, realice el PASO 5.
7. (Jefe de Talento Humano) Solicita servicios de cursos de capacitación a los proveedores inscritos en el Servicio Nacional de Contratación Pública.
8. (Jefe de Talento Humano) Analiza las ofertas presentadas por los proveedores para los cursos de capacitación, tomando en cuenta criterios técnicos de valoración.
9. (Jefe de Talento Humano, Jefe de Sistemas) Elige y contrata junto con el responsable de la contratación pública y adquisiciones, al proveedor que cumpla con los objetivos y beneficios requeridos.
10. (Jefe de Talento Humano) Comunica a los colaboradores que asistirán a los cursos de capacitación la fecha, el lugar y establecimiento en la que se llevará a cabo.
11. (Jefe de Talento Humano) Evalúa para medir los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación y verificar su efectividad.

# FLUJOGRAMA

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN



## CONCLUSIONES

1. Se determinó que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” no existe una herramienta de gestión para mejorar el desempeño laboral de los servidoras y servidores.
2. Si bien es cierto el nivel de compromiso existe pero, cabe resaltar el 53% se sienten medianamente disgustos con su puesto de trabajo, así como el 93% de los colaboradores se sienten poco satisfechos con la remuneración que perciben, esto puede reducir el nivel de compromiso y pertinencia, y por ende resultados no deseados para la cooperativa
3. Para la contratación de personal no se toman en cuenta los respectivos procedimientos de reclutamiento y selección de personal, ya que lo hacen de manera empírica, lo que da como resultado que la persona contratada no sea el más idóneo y no tenga el perfil para el puesto vacante.
4. No existe una evaluación del desempeño a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” lo que impide tomar acciones correctivas y mejorar el desempeño del mismo.
5. Es evidente la falta de Capacitación a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.” a consecuencia de que el Departamento de Talento Humano no cuenta con un Plan Anual de Capacitación.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, basándose en el como una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos, para que se le incluya como parte de la cultura organizacional de la Cooperativa.
2. Socializar constantemente al personal, sobre la importancia de participar íntegramente en el proceso de implementación del modelo de Talento Humano, con el fin de que comprendan que no se trata únicamente de una documentación de procesos, si no parte de la cultura en donde se fundamentan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión deseada por la Cooperativa y el logro de su crecimiento y reconocimiento como trabajador.
3. Revisar periódicamente los perfiles con el fin de mantenerlos actualizados al igual que las competencias requeridas para cada cargo, tomando en cuenta que el mercado al que se enfoca la Cooperativa es competitivo, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión permanente.
4. Evaluar el desempeño de los empleados por lo menos una vez por año, para determinar el nivel de desarrollo de conocimientos y competencias adquiridos para así poder generar planes de capacitación
5. Planificar y mantener acciones encaminadas a desarrollar y fortalecer los conocimientos y destrezas de los colaboradores a fin de incrementar la eficiencia en el desempeño de su trabajo.

## 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](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](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

Anexo 1: Junto al Lcdo. Alfredo Chucuri (Gerente General)



Anexo 2: Ing. Humberto Cela (Jefe Administrativo)



### Anexo 3: Encuesta aplicada en la Cooperativa


 Escuela superior politécnica de Chimborazo  
 Facultad de administración de empresas  
 Escuela de ingeniería de empresas  
 Encuesta



**Objetivo:** conocer la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito "Acción y Desarrollo Ltda." Con especial énfasis en su talento humano.

**Instrucciones:**

- La presente encuesta es netamente académica
- Le pedimos cordialmente responder con la verdad
- Lea detenidamente cada literal

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito "Acción y Desarrollo Ltda."?  
 Si  (✓) No  ( )

2.- ¿Conoce usted las metas y objetivos establecidos por la entidad?  
 Si  (✓) No  ( )

3.- Para ingresar y formar parte de la entidad usted se sometió a:  
 Proceso de selección  (✓)  
 Designación directa  ( )  
 Pruebas de mérito  ( )  
 Pruebas de oposición  ( )  
 Otras  ( ) Explique: .....

4.- ¿Bajo de modalidad de trabajo labora usted en la cooperativa?  
 Nombramiento  ( )  
 Contrato indefinido  (✓)  
 Contrato ocasional  ( )  
 Otros  ( ) Explique: Solo he firmado un solo contrato

5.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su salario?  
 Mucho  ( ) Poco  (✓) Nada  ( )

6.- Indique cual es su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo.  
 Alto  ( ) Medio  (✓) Bajo  ( )

7.- En qué nivel usted se siente comprometido y parte de la institución  
 Alto  (✓) Medio  ( ) Bajo  ( )

8.- Elija cual de los siguientes aspectos influyen mayormente en su motivación frente al trabajo  
 Remuneración  ( )  
 Ambiente laboral  (✓)  
 Posibilidad de ascenso  ( )  
 Estabilidad laboral  ( )  
 Reconocimiento de trabajo  ( )  
 Otros  (✓) Explique: Relación - jerarquía social - Solidario

9.- Cuantas veces por año recibe capacitación  
1 vez

10.- ¿El trabajo en su área es previamente planificado, coordinado y controlado?  
 Si  (✓) No  ( )

11.- ¿Cómo considera usted que es la relación con sus compañeros de trabajo?  
 Si  (✓) Buena No  ( )

12.- ¿La institución le proporciona todas las herramientas, materiales e implementos necesarios para ejecutar su trabajo de mejor manera?  
 Si  (✓) No  ( )

13.- ¿Cuenta usted con una guía de procedimientos por escrito para la ejecución de sus tareas diarias?  
 Si  ( ) No  (✓)

14.- ¿Cree usted que es necesario que la cooperativa utilice nuevas herramientas administrativas que permitan mejorar su gestión?  
 Si  (✓) No  ( )

15.- ¿Cree usted que con el diseño de un modelo de gestión al talento humano de la cooperativa que se base en desarrollar competencias ayude a mejorar el desempeño laboral?  
 Si  (✓) No  ( )

**Gracias por su colaboración**