



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:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BASHALÁN LIMITADA, CANTÓN RIOBAMBA. PERÍODO 2017.

AUTORA:

LEMA MORALES JACQUELINE ISABEL

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, desarrollado por la Sra. JACQUELINE ISABEL LEMA MORALES, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jacqueline Isabel Lema Morales, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 18 de Julio del 2017

Jacqueline Isabel Lema Morales

C.C. 060446475-0

DEDICATORIA

El presente trabajo le dedico a Dios por darme la salud y la vida para poder hoy culminar una meta más en mi vida, por darme la sabiduría para poder cumplir mis objetivos planteados desde adolescente haciendo de mí una persona con principios y valores.

A mi hija y esposo por ser el motor fundamental en mi vida, la motivación para perseguir mis sueños, alcanzar mi meta y aferrarme a ella, por su paciencia en el transcurso de la realización de mi tesis.

A mis padres y hermanos por su apoyo económico y moral en todo momento de mi vida educativa, por velar por mi bienestar en cada día de mi vida y por apoyarme en cada meta que me he trazado en mi vida.

A mis compañeros de clase quienes formaron parte de mi vida a lo largo de mi vida estudiantil.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría e inteligencia que me ha dado para realizar este trabajo de investigación, el cual es el resultado del esfuerzo y la dedicación propia de un largo camino de diversas dificultades que culmina con una gran satisfacción personal.

Quiero agradecer a mi Director de tesis el Ingeniero Marco Vinicio Salazar Tenelanda por el tiempo y la disposición en todo momento para guiarme en el trabajo, al Ingeniero Carlos Fernando Veloz Navarrete por sus consejos y asesorías en el trabajo, quienes a lo largo del tiempo han demostrado la calidad de persona y espíritu de ayuda a través de sus experiencias, capacidades y conocimientos en el desarrollo de un sistema de gestión por competencias el cual ha finalizado cumpliendo las perspectivas.

A mi querida Institución Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, por abrirme sus puertas en este camino de formación profesional en conjunto con los docentes por ser parte de mi instrucción académica y personal.

También al Gerente de la COAC Bashalán por la voluntad y la apertura en la cooperativa para el desarrollo del trabajo, además quiero agradecer a los socios por el tiempo de dedicación para poder obtener información para desarrollar el presente trabajo.

A mi familia quienes han depositado su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, apoyándome en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Error! Marcador no definido.	
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de ilustraciones	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos:	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Conceptos de gestión por competencias según varios autores.....	8
2.2.2 Administración.....	9
2.2.3 Proceso administrativo	10
2.2.4 Puesto	11
2.2.4.1 Descripción del puesto.....	11

2.2.4.2 Propósito o fin de puesto	12
2.2.4.3 Análisis del puesto	12
2.2.4.4 Métodos de análisis de puestos	13
2.2.5 Definición del diseño del puesto	13
2.2.6 Sistema de recursos humanos	14
2.2.7 Beneficio de la gestión por competencia	14
2.2.8 Evaluación de desempeño.....	15
2.2.8.1 Objetivos de la evaluación de desempeño	15
2.2.8.2 Responsabilidad por las evaluaciones.....	17
2.2.9 Satisfacción laboral	17
2.2.9.1 Medición de la satisfacción laboral	17
2.2.1 Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.	18
2.2.10.1 Reclutamiento	18
2.2.10.2 Selección de personal.....	18
2.2.10.3 Inducción.....	19
2.2.11 Capacitación	19
2.2.11.1 Proceso de capacitación.....	20
2.3 IDEA A DEFENDER	20
2.4 VARIABLES	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	21
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	23
3.4.1 Métodos.....	23
3.4.2 Técnicas	23
3.4.3 Instrumento	24
3.5 RESULTADOS.....	24
3.5.1 Resultados de las encuestas a los empleados de la COAC Bashalán Ltda.	26
3.5.2 Resultados de las encuestas realizadas a los socios de la COAC Bashalán Ltda.....	38
3.5.3 Entrevista realizada al gerente de la COAC Bashalán Ltda.....	51
3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	55

4.1	TÍTULO: SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BASHALÁN LIMITADA, CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2017.....	55
4.1.1	Introducción	55
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	55
4.2.1	Diagnóstico situacional de la COAC Bashalán Ltda.	55
4.2.2	Organigrama.....	56
4.2.3	Filosofía de la cooperativa	57
4.2.4	Simbología de flujograma	59
4.2.4.1	Flujogramas de procesos de apertura de cuenta de ahorros.....	60
4.2.4.2	Flujograma de proceso de crédito	61
4.2.5	Manual de funciones	62
4.2.5.1	Descripción de la funciones	62
4.2.5.2	Perfil de puestos por competencias.....	69
4.2.5.3	Manual de procesos y procedimientos.....	82
4.2.5.4	Capacitación.....	92
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población de la investigación	22
Tabla 2:	Sistema de gestión por competencias	26
Tabla 3:	La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación.....	27
Tabla 4:	Recibió capacitación en el último año	28
Tabla 5:	Período de capacitación	29
Tabla 6:	Un SGP mejora el desempeño	30
Tabla 7:	Elaboración de un SGC.....	31
Tabla 8:	Labora en el campo preparado.....	32
Tabla 9:	Inducción previa	33
Tabla 10:	Manual de funciones	34
Tabla 11:	Evaluación de desempeño.....	35
Tabla 12:	Condición laboral.....	36
Tabla 13:	Sugerencias	37
Tabla 14:	¿El empleado de la cooperativa es gentil y solidario?	38
Tabla 15:	¿Cómo cataloga el trato al socio?	39
Tabla 16:	Responsable con los servicios.....	40
Tabla 17:	Servicios recibidos	41
Tabla 18:	Personal especializado	42
Tabla 19:	Frecuencia de servicio	43
Tabla 20:	Procesos oportunos	44
Tabla 21:	Ubicación de las oficinas	45
Tabla 22:	Imagen de las oficinas.....	46
Tabla 23:	Satisfacción con el horario.....	47
Tabla 24:	Satisfacción con el servicio.....	48
Tabla 25:	Sugerencias	49
Tabla 26:	Simbología del flujograma.....	59
Tabla 27:	Flujograma de proceso de apertura de cuenta de ahorro	60
Tabla 28:	Flujograma del proceso de crédito.....	61
Tabla 29:	Manual de funciones del gerente	62
Tabla 30:	Manual de funciones del asesor de crédito	63
Tabla 31:	Manual de funciones de la cajera.....	64

Tabla 32: Manual de funciones atención al cliente.....	65
Tabla 33: Manual de funciones del asesor de inversiones	66
Tabla 34: Manual de funciones del cobrador.....	67
Tabla 35: Manual de funciones del jefe de talento humano	68
Tabla 36: Actividades esenciales del gerente	70
Tabla 37: Actividades esenciales del asesor de crédito	71
Tabla 38: Actividades esenciales de caja.....	72
Tabla 39: Actividades esenciales de atención al cliente	73
Tabla 40: Actividades esenciales del asesor de inversiones	74
Tabla 41: Actividades esenciales del cobrador.....	75
Tabla 42: Actividades esenciales del jefe de talento humano.....	76
Tabla 43: Perfil por competencias del gerente.....	77
Tabla 44: Perfil por competencias de asesor de crédito.....	77
Tabla 45: Perfil por competencias de caja	78
Tabla 46: Perfil por competencias de atención al cliente.....	78
Tabla 47: Perfil por competencias del asesor de inversiones.....	79
Tabla 48: Perfil por competencias del cobrador	79
Tabla 49: Perfil por competencias del jefe de talento humano	80
Tabla 50: Competencias del gerente	80
Tabla 51: Competencias del asesor de crédito	80
Tabla 52: Competencias de la cajera.....	81
Tabla 53: Competencias de atención al cliente.....	81
Tabla 54: Competencias del asesor de inversiones	81
Tabla 55: Competencias del cobrador.....	81
Tabla 56: Competencias del jefe de talento humano	81
Tabla 57: Descripción del proceso de reclutamiento	82
Tabla 58: Descripción del proceso de selección	83
Tabla 59: Descripción de proceso de contratación e inducción.....	84
Tabla 60: Proceso de inducción	86
Tabla 61: Evaluación de desempeño para la cooperativa	90
Tabla 62: Plan de capacitación para los empleados de la cooperativa.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Cuenta la cooperativa con sistema de gestión por competencias	26
Gráfico 2:	La cooperativa cuenta con un plan de capacitación.....	27
Gráfico 3:	Recibió capacitación en el último año	28
Gráfico 4:	Periodicidad de capacitación.....	29
Gráfico 5:	Un SGC mejora el desempeño.....	30
Gráfico 6:	Elaboración de un SGC.....	31
Gráfico 7:	Labora en el campo que se preparó	32
Gráfico 8:	Inducción previa	33
Gráfico 9:	Manual de funciones	34
Gráfico 10:	Evaluación de desempeño.....	35
Gráfico 11:	Condición laboral.....	36
Gráfico 12:	Sugerencias	37
Gráfico 13:	¿El empleado de la cooperativa es gentil y solidario?	38
Gráfico 14:	¿Cómo cataloga el trato al socio?	39
Gráfico 15:	Responsable con los servicios.....	40
Gráfico 16:	Servicios recibidos	41
Gráfico 17:	Personal especializado	42
Gráfico 18:	Frecuencia de servicio	43
Gráfico 19:	Procesos oportunos	44
Gráfico 20:	Ubicación de las oficinas	45
Gráfico 21:	Imagen de las oficinas.....	46
Gráfico 22:	Satisfacción con el horario.....	47
Gráfico 23:	Satisfacción con el servicio.....	48
Gráfico 24:	Sugerencias	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso administrativo.....	10
Ilustración 2: Funciones del administrador.....	10
Ilustración 3: Descripción del puesto.....	11
Ilustración 4: Factores de análisis de puesto.....	12
Ilustración 5: Métodos de análisis de puestos.....	13
Ilustración 6: Diseño de puestos.....	13
Ilustración 7: Gestión de recursos humanos por competencias.....	14
Ilustración 8: Pasos para la selección.....	18
Ilustración 9: Proceso de inducción.....	19
Ilustración 10: Proceso de capacitación.....	20
Ilustración 11: Organigrama de la COAC Bashalán Ltda.	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para los empleados de cooperativa.....	98
Anexo 2: Encuesta para los socios de la cooperativa.....	98
Anexo 3: Afiche de entrevista realizada al Gerente de la cooperativa.....	99
Anexo 4: Aplicación de encuestas a los empleados de la cooperativa.....	100
Anexo 5: Entrevista con el Gerente de la cooperativa.....	101
Anexo 6: Aplicación de encuestas realizadas a los socios de la cooperativa.....	102

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión por Competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., Cantón Riobamba, Período 2017. Con la finalidad de mejorar sus sistemas ofreciendo así un servicio de calidad a los socios de la cooperativa. Para efecto se desarrolló un diagnóstico interno y externo mediante el análisis FODA, se realizó una entrevista al Gerente para identificar los aspectos positivos y negativos de la cooperativa, se empleó encuestas a los empleados de la cooperativa como también a los socios de la misma con el fin de identificar las necesidades y expectativas de los usuarios de la institución. La COAC Bashalán no cuenta con un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, los empleados no se encuentran ubicados en el campo de trabajo de acuerdo a su perfil profesional. Se recomienda la implementación de un sistema de gestión por competencias de forma inmediata, ya que contiene procesos y procedimientos que contribuyen al desarrollo no solo del capital humano sino de toda la cooperativa.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICOS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN> <GESTIÓN POR COMPETENCIAS> <MANUAL DE FUNCIONES> <DIAGRAMA DE PROCESOS> <PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

.....
Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of the present titling work is to design a Management System by competencies of the Of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., Riobamba Canton, Period 2017. In order to improve its systems offering a quality service to the partners of the cooperative. For this purpose, an internal and external diagnosis was developed through the FODA analysis, an interview was conducted with the Manager to identify the positive and negative aspects of the cooperative. Surveys were conducted for both employees of the cooperative and members of the cooperative to identify the needs and expectations of the users of the institution. The COAC Bashalán does not have a recruitment process manual and selection of personnel, the employees are not located in the field of work according to their professional profile. It is recommended the immediate implementation of a management system by competencies, as it contains processes and procedures that contribute to the development not only of human capital but of the entire cooperative.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MANAGEMENT SYSTEM, COMPETENCY MANAGEMENT, FUNCTION MANUAL, PROCESS DIAGRAM, COMPETENCY POSITION PROFILE, RIOBAMBA CANTON.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretende enfocar en el sistema de gestión por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., y así poder determinar si están establecidos y aplicados de forma correcta o a su vez carecen de procesos dentro de la gestión administrativa.

El presente trabajo de titulación consta de 4 capítulos en los cuales a continuación se detalla brevemente.

CAPÍTULO I: Este capítulo hace referencia a la problemática que atraviesa la cooperativa así como el estudio de los procesos dentro de la entidad, la justificación la cual es la razón por la cual se está realizando el trabajo investigativo. Además constan los objetivos generales y específicos, que son los fines que se desea cumplir al finalizar el trabajo.

CAPÍTULO II: En este capítulo se cita conceptos teóricos según varios actores entendidos en la materia que es la Gestión por Competencias y conceptos relacionados con el mismo.

CAPÍTULO III: Este capítulo hace mención a la metodología que se utilizó en el desarrollo de investigación, así como el levantamiento de información de cómo se manejan los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. También se realizó una matriz FODA, la cual sirve para poder realizar medidas correctivas haciendo relación las debilidades con las fortalezas y las amenazas con las oportunidades.

CAPÍTULO IV: Sin lugar a duda este capítulo es el más importante ya que aquí se plasma la propuesta para el mejoramiento de los procesos dentro de la cooperativa, se plantea un sistema de gestión por competencias para que se ponga en marcha en la cooperativa.

Y para finalizar el trabajo se encuentra las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó luego de haber estudiado el problema de la cooperativa, las mismas que van direccionadas a un mejor desempeño en las funciones de la cooperativa para que pueda mejorar los servicios en beneficios a los socios y a la cooperativa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una Cooperativa se mueve siempre el valor de los activos fijos a los intangibles; con el tiempo se está despertando el interés de medir este activo que contribuye a crear una brecha más grande entre el valor contable y el valor de mercado; el capital intelectual de una organización además de ser la parte intangible de su valor, se puede decir que es el factor que marca la diferencia dentro de las instituciones.

La cooperativa BASHALÁN Ltda., desde sus inicios ha buscado involucrar al Talento Humano como el eje central del desarrollo de la empresa, sin embargo, ante la dinámica y exigencias del mercado, se ha focalizado en la adquisición de nuevos clientes que le permite mantenerse activa financieramente.

Con el paso del tiempo y la experiencia, La Cooperativa BASHALAN Ltda. Ha reconocido que el Área de Gestión Humana requiere atención, tanto así, que ninguno de los procesos básicos requeridos para esta área, está estructurado. A esto se le puede atribuir gran parte de los problemas que se tienen con el personal, entre ellos: alta rotación, personal poco motivado dentro de su puesto de trabajo, ausentismo, no existen perfiles de cargo establecidos, lo que genera posibles confusiones, dado que en algunas ocasiones no se tiene claro las funciones y su límite; igualmente esto repercute en los procesos de Gestión Humana: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño.

Esta problemática ha afectado de manera notoria las relaciones laborales y comerciales con las empresas cliente, ya que han manifestado su inconformidad con la calidad del trabajo. Por tanto, se evidencia, que al no contar con las competencias laborales definidas, no existe una manera clara de gestionar el Talento Humano de la cooperativa, dado que, al contar con un modelo, se tiene una visión definida de cómo se debe comportar el trabajador para realizar sus tareas o funciones de manera exitosa, lo que repercute en el éxito organizacional y la satisfacción de los clientes con la prestación del servicio.

De aquí surge la necesidad de establecer un modelo basado en competencias, que direcciona los procesos del Área de Gestión Humana, lo que a la vez va a permitir el alcance del plan estratégico organizacional y obtener mejores beneficios de los 6 colaboradores que se desarrollan sus labores allí.

1.1.1 Formulación del problema

¿La implementación de un Sistema de Gestión por Competencias para la cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., de la Parroquia Veloz, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2017, determinará estrategias para fortalecer su funcionamiento?

1.1.2 Delimitación del problema

Ubicación: Parroquia Veloz, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Campo: Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Espacio: Periodo 2017.

Tiempo de funcionamiento: 29 años.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con la realización de esta investigación se pretende diseñar un sistema de gestión por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Limitada del Cantón Riobamba.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Los trabajadores se benefician porque en la medida en que exista un modelo de competencias en la organización, se permitirá una mayor objetividad en los procesos de Gestión Humana, y no interferirán apreciaciones subjetivas en el momento de evaluar al trabajador. Además, en el momento en que la cooperativa alinea los procesos de inducción, reinducción y capacitación con el modelo de competencias establecido en

esta investigación, el trabajador podrá hacerse más competitivo para el cargo que ocupa y por ende aumentarán sus niveles de motivación tanto intrínseca como extrínseca, donde no sólo se sentirá satisfecho consigo mismo, sino que la empresa, reconocerá el alcance de sus logros.

Las personas y empresas usuarias de los servicios prestados por la cooperativa, se verán beneficiadas ya que los procesos para los cuales contrataron serán ejecutados en los tiempos establecidos y bajo estándares de calidad, por ende la cooperativa estará contribuyendo al posicionamiento de la imagen corporativa de las empresas cliente.

Finalmente, queda claro, que la cooperativa se beneficia sobremanera al tener sus procesos de Gestión Humana, basados en un modelo de competencias, ya que en la medida en que estén claros las competencias de cada cargo, existirá una mayor seguridad en que las personas son las idóneas para desempeñar las labores, se disminuirán entonces las apreciaciones subjetivas y por ende todos los esfuerzos organizacionales van a estar dirigidos a las necesidades reales que requieren los colaboradores. Al suplir estas necesidades los trabajadores mejorarán su desempeño y esto permitirá el éxito organizacional y la fidelización de sus clientes.

El modelo presentado en esta investigación, compuesto por las competencias organizacionales y específicas, con sus respectivos definiciones y comportamientos asociados, se asume como una metodología que permitirá a la cooperativa cada uno de los procesos de Gestión Humana de una manera rigurosa, objetiva y sistemática, siendo esta la base para direccionar el comportamiento de los trabajadores hacia la realización exitosa de sus funciones y por ende contribuir al éxito empresarial.

Al analizar los beneficios que puede traer la estructuración de un modelo de gestión por competencias, se evidencia que en la actualidad puede ser un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas en un mundo cada vez más cambiante y competitivo que requiere de un Talento Humano que genere valor agregado a la organización.

El Modelo de Gestión por Competencias permitirá que exista una orientación clara hacia donde se quiere llegar, es decir a definir la razón de ser de la institución que tiene que cumplir y alcanzar la Cooperativa, el desarrollo de un modelo de gestión por

competencias ayuda al gerente y a sus colaboradores en la toma de decisiones acertadas y aplicar las debidas acciones correctivas donde sean necesarios, de esa manera ser más eficientes en la prestación de servicios cooperativos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Sistema de Gestión por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Limitada, Cantón Riobamba. Periodo 2017.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Establecer el marco teórico que sustente el trabajo de investigación basado a un modelo de gestión por competencias
- Realizar el diagnóstico situacional del Talento Humano de la Cooperativa Bashalán a fin de mejorar la gestión interna y la perspectiva de crecimiento.
- Desarrollar el modelo de gestión por competencias que permita a la Cooperativa Bashalán mejorar sus sistemas de calidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

Se tomó como referencias tres trabajos de tesis de compañeros que estudiaron en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo los mismos que desarrollaron temas similares al planteado por mi persona.

Autora: Mariela Marisol Fuentes Moyano

Tema: “DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL GAD CUMANDÁ PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2014”.

Año: 2015

Conclusión: A través del diseño de investigación se puede corregir ciertas falencias en la administración del GAD, por medio del diseño se describió los puestos de trabajo por competencias, con perfil adecuado para sus respectivas funciones en el cual los empleados tienen una visión clara de las funciones que les corresponde desarrollar a cada uno de ellos en su respectivo puesto de trabajo.

Autora: Diana Carolina Barbecho Hidalgo

Tema: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA, AGENCIA GUANO”.

Año: 2014

Conclusión: El modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va a permitir a la institución identificar competencias, determinar perfiles, asignar personas,

establecer y reconocer requerimientos futuros asegurando a la Cooperativa el suministro de empleados calificados.

Autora: Dénice Gisella Paña Tnaguila

Tema: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA EDITORA INDUGRAF”, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

Año: 2015

Conclusión: La Gerencia General tendrá claramente definida su posición hacia dónde quiere ir difundiendo entre sus empleados los métodos que se van a emplear para el manejo del personal desde el inicio de la necesidad de personal hasta su contratación, así como el desarrollo persona dentro de sus funciones.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Conceptos de gestión por competencias según varios autores

- **Gestión por competencias**

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles M. , 2005, pág. 39)

Se puede decir entonces por competencia a todas aquellas habilidades, cualidades, conocimiento y actitudes que permitan al empleado tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medido y controlado, de esta forma diferencia a un buen trabajador, de un trabajador solamente hacedor de su trabajo.

- **Modelo de competencias**

Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (Alles, 2010, pág. 86)

Se refiere a la alineación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones a un objetivo en común, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

- **Gestión por competencias de Martha Alles Capital Humano**

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. (Alles M. , 2009, pág. 29)

Considero que un Modelo Gestión del Talento Humano por Competencia, promueve a un gran impacto en la Gestión de Recursos Humanos, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, se ha convertido en una significativa necesidad de Recursos Humanos, a través de esta perspectiva, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite alcanzar una gestión de recursos humanos que tenga una mirada integral, a través de objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

2.2.2 Administración

“La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos”. (Idalberto, 2007, pág. 111)

Según el concepto anterior la administración radica en coordinar las diversas actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

“Para hacer las cosas, la eficiencia tiene que ver con los fines, con la consecución de las actividades y cumplir las metas de la organización, sino también de hacerlo de la

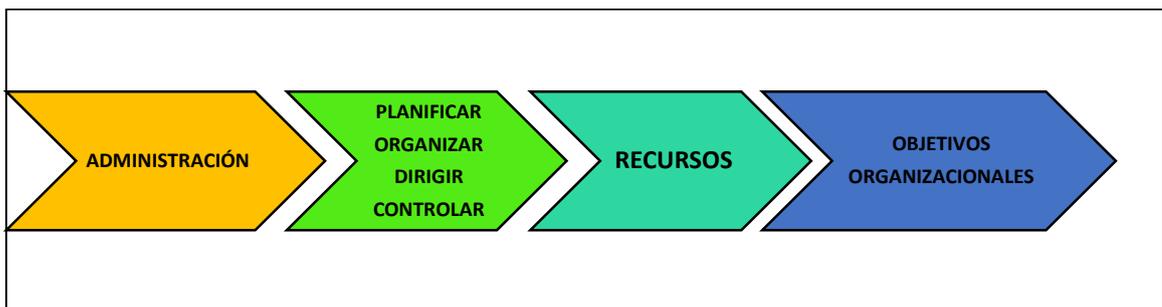
manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van emparejadas. La mala administración es el resultado de la ineficiencia o de que la eficacia no se consigue mediante la eficiencia”. (Robbins S. , 2005, pág. 75)

2.2.3 Proceso administrativo

Que es un proceso. “Es un conjunto de actividades estructuradas que tiene por objeto crear un producto específico para un cliente determinado” (Idalberto, 2007, pág. 102)

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

Ilustración 1: Proceso administrativo

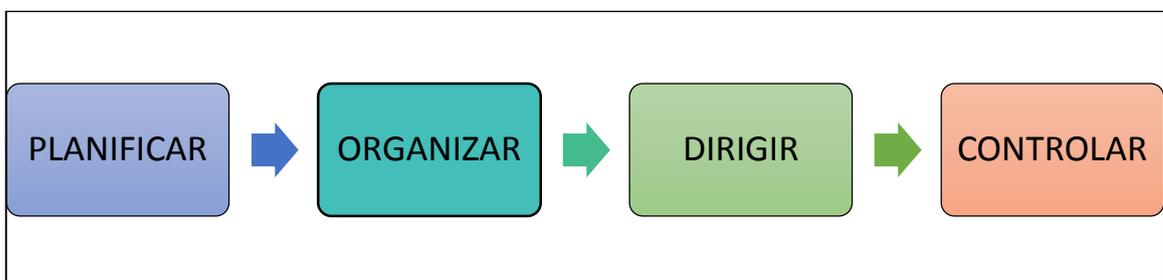


Fuente: (Idalberto, 2007)

Elaborado por: Autora

Las funciones del Administrador, como un proceso sistémico, se entienden de la siguiente manera:

Ilustración 2: Funciones del administrador



Fuente: (Idalberto, 2007)

Elaborado por: Jacqueline Lema

Planificación: Establece los objetivos que desea lograr en el futuro y las actividades que se desean comenzar para el logro de los mismos.

Organización: Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los puestos, con el fin de logro de objetivos.

Dirección: Consiste en ejecutar lo planeado a través del talento humano; es el que debe ser liberado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.

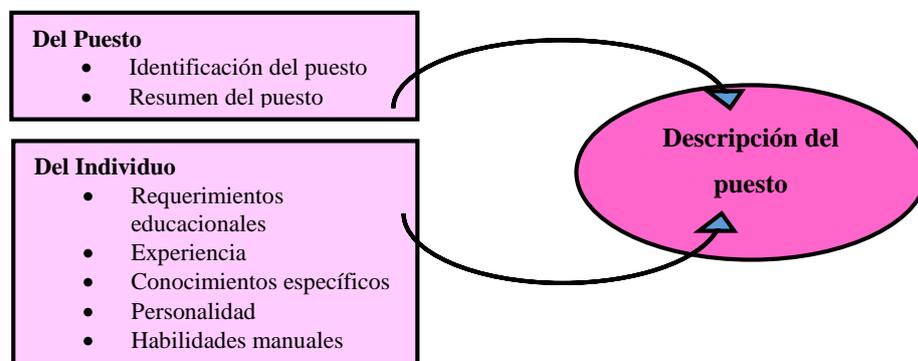
Control: Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios.

2.2.4 Puesto

“Es una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (Chiavenato, 2009, pág. 110)

2.2.4.1 Descripción del puesto

Ilustración 3: Descripción del puesto



Fuente: (Chruden H. y., 1992, pág. 173)

Elaborado por: Autora

“Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades”. (Chruden H. y., 1992, pág. 173)

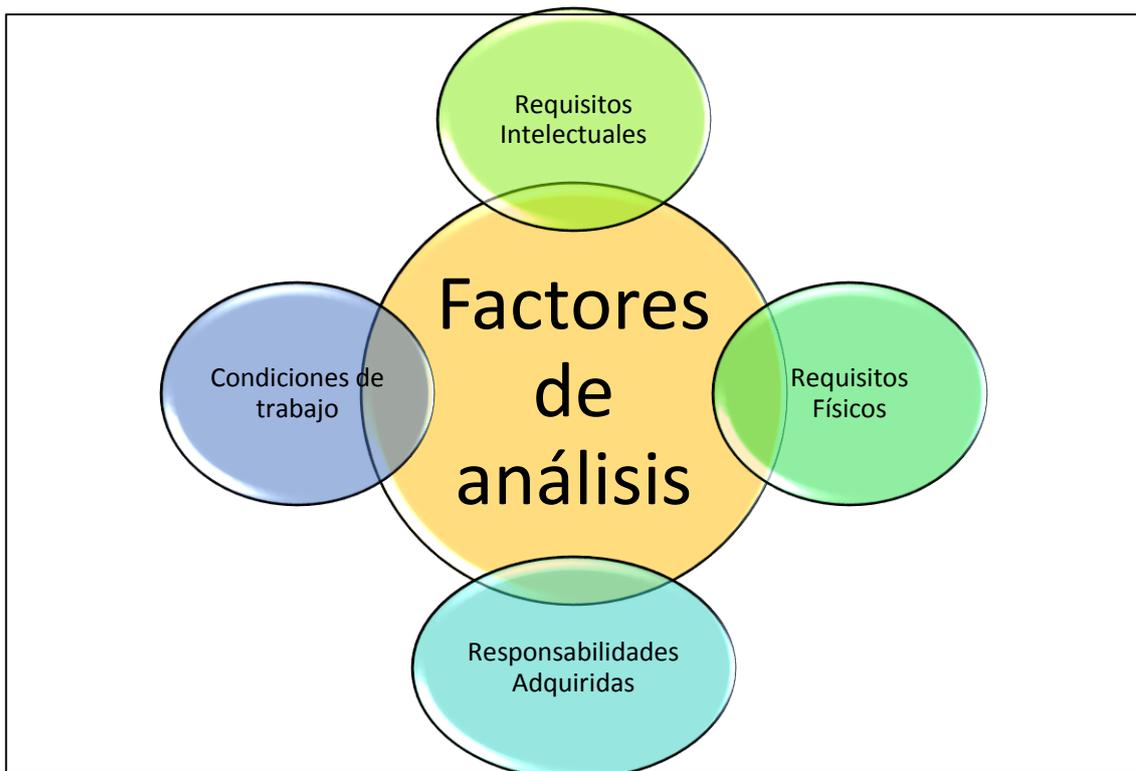
2.2.4.2 Propósito o fin de puesto

Permite ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos, representa la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

2.2.4.3 Análisis del puesto

“Es detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que se pueda desempeñar correctamente el puesto”. (Chiavenato, 2009, pág. 120)

Ilustración 4: Factores de análisis de puesto

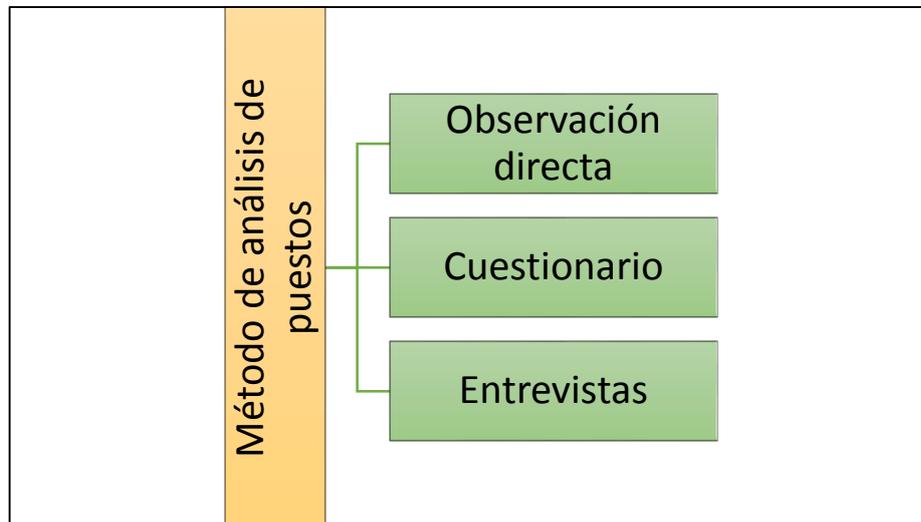


Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 121)

Elaborado por: Autora

2.2.4.4 Métodos de análisis de puestos

Ilustración 5: Métodos de análisis de puestos



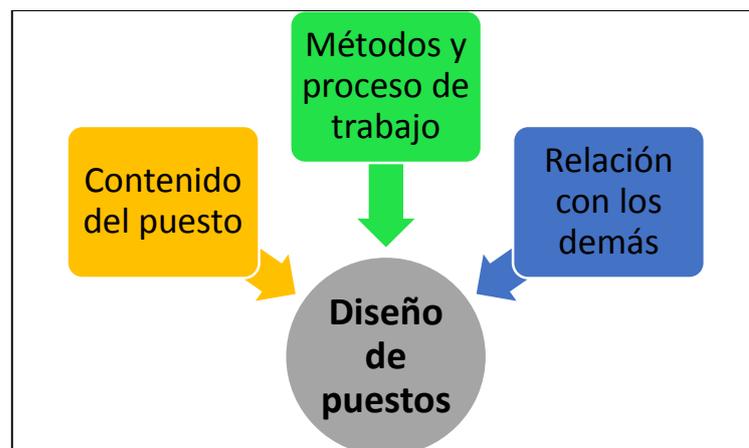
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 123)

Elaborado por: Autora

2.2.5 Definición del diseño del puesto

“El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, es la manera en que cada uno se estructura y se dimensiona”. (Chiavenato, 2009, pág. 174)

Ilustración 6: Diseño de puestos



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 174)

Elaborado por: Autora

Esta estructura puede definir “como un proceso organizacional del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico”. (Chiavenato, 2009, pág. 145)

2.2.6 Sistema de recursos humanos

Ilustración 7: Gestión de recursos humanos por competencias



Fuentes: (Berrocal, 1999)

Elaborado por: Jacqueline Lema

El modelo de competencias unifica bajo uno mismos conceptos a los subsistemas tradicionales de Recursos Humanos, haciendo que a lo largo de los procesos que desarrolla la empresa exista el mismo “sistema métrico” que permita el monitoreo y evalúe a las persona frente a los requerimientos del cargo establecidos hacia el futuro. (Berrocal S. P., 1999, pág. 75)

2.2.7 Beneficio de la gestión por competencia

La empresa de hoy es diferente a la de ayer, los cambios que diariamente demandan en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; cada uno de los componentes deben moldearse y ajustarse óptimamente a los requerimientos, la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa, lo que hoy se necesita es ingresar al cambio interior, innovar continuamente,

entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y vivir intensamente su misión y visión.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos inmersos en el desarrollo de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la industria; es ahora cuando la industria comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la industria y satisfacer al mismo tiempo la expectativas de calidad de vida laboral de los trabajadores.

Actualmente los sistemas de calidad, están vinculados con la gestión por competencias. La norma ISO 9001:2000 incorpora el concepto de competencia laboral.

2.2.8. Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño se ha convertido en el método de apoyo para los empleados que no alcanzan los estándares de cada empresa y para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, así como también es útil para evaluar la consideración del sistema de capacitación que utiliza la organización, no olvidando que los trabajadores requieren una realimentación a partir de los resultados que obtienen ya que al conocer su nivel de eficiencia pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven. (Martínez, 2000, pág. 150)

2.2.8.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino a técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. A evaluación de desempeño se trata de lograr diversos objetivos intermedios, como se detalla a continuación. (Chiavenato, 2009, págs. 240-300)

Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de compensación: La evaluación del desempeño ayuda a las personas que tomen decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías ceden de parte de sus incrementos basándose en el mérito, determina principalmente mediante Evaluación de Desempeño.

Decisiones de ubicación: La promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera sencilla, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personas para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de acuerdo, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño de puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultados de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.2.8.2 Responsabilidad por las evaluaciones

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de los programas de evaluación de desempeño. Sin embargo es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y debe participar en forma directa en el programa para que este tenga éxito. Existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado.

2.2.9 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas. (Muñoz, 1990, pág. 238)

2.2.9.1 Medición de la satisfacción laboral

(Robbins S. P., 2000) Los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única y general consiste en pedir a la persona que responda a la pregunta como ésta: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?

Dando sus respuestas en una escala de uno a cinco, que va desde “muy satisfecho a muy insatisfecho”. El otro método consiste en la suma de las facetas del trabajo y es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos.

2.2.10 Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

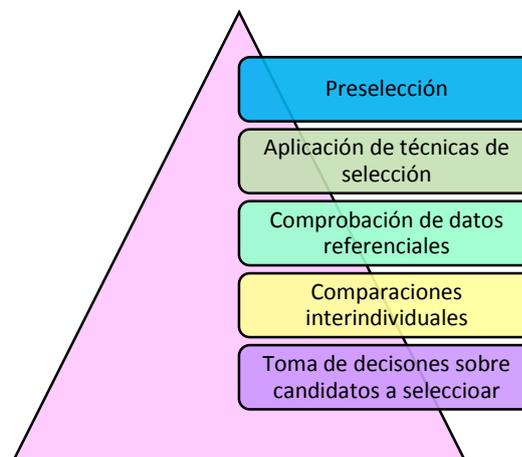
2.2.10.1 Reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (Chiavenato, 2009, pág. 116)

2.2.10.2 Selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesitan, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no solo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 137).

Ilustración 8: Pasos para la selección



Fuente: (Cuesta, 2010, pág. 297)
Elaborado por: Jacqueline Lema

2.2.10.3 Inducción

“Implica la prestación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven”. (Cuesta, 2010, pág. 299)

Ilustración 9: Proceso de inducción



Fuente: (Cuesta, 2010, pág. 295)

Elaborado por: Jacqueline Lema

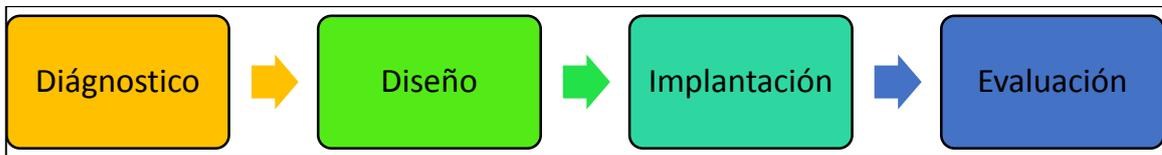
2.2.11 Capacitación

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

La mayor parte de los programas de capacitación de concentran en transmitir al colaborador cierta información de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y procedimientos, la misión y la visión organizacionales con sus productos / servicios, sus clientes, sus competidores, etc. (Chiavenato, 2009, pág. 371).

2.2.11.1 Proceso de capacitación

Ilustración 10: Proceso de capacitación



Elaborado por: Jacqueline Lema

- ❖ El diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas satisfactoriamente.
- ❖ El diseño, consiste en preparar el proyecto programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas
- ❖ La implementación, es ejecutada y dirigida al programa de capacitación

2.3 IDEA A DEFENDER

A través de la implementación de un sistema de gestión por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., se establecerá estrategias que permitan evaluar las competencias específicas para cada puesto de trabajo y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional del trabajador.

2.4 VARIABLES

Variable independiente: Diseño de un sistema de gestión por competencias.

Variable dependiente: Desempeño del Talento Humano

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Cualitativo.- Se utilizó para describir los hechos de la problemática encontrada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., describir la causa por los que se generan los problemas y los efectos que causaron en el buen funcionamiento de esta institución financiera.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De campo: Por cuanto se obtuvo información real a través de encuestas o entrevistas.

Bibliográfica o documental: Por cuanto se utilizó, folletos, revistas y manuales de la COAC “Bashalán Ltda.”, para resolver el problema que atraviesa la institución.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Partiendo de esta segmentación se determina que nuestra población de estudio para el cálculo de la muestra corresponde a la totalidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Muestra

Se aplicó el cuestionario a 260 socios de la Cooperativa, de la cual se obtuvo la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuó la medición y la observación de variable objeto de estudio.

Universo

La encuesta que se realizó a la totalidad de los empleados que trabajan en la cooperativa son 6 empleados los que prestan sus servicios en la cooperativa y no cumple la cantidad necesaria para realizar una fórmula de la muestra.

Tabla 1: Población de la investigación

ESTRATOS	FRECUENCIA (f)	%
Socios	801	100
TOTAL	801	100%

Fuente: COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde:

- n** = Tamaño de la muestra
- N** = Tamaño de la población
- α** = Grado de confianza
- Z** = Valor de distribución normal
- p** = Población con la característica de interés
- q** = Población que no tiene la característica de interés
- E** = Error Estándar

$$n = ?$$

$$N = 801$$

$$Z = 0.95 = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 801 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (801 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 801 * 0,5 * 0,5}{0,0025(800) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{769.2804}{2 + 0.9604}$$

$$n = \frac{769.2804}{2.9604}$$

n=260 Encuestas a los socios

- **Muestra para empleados**

La encuesta que se realiza a los empleados se trabaja con toda la población ya que son 6 colaboradores y no cumple la cantidad necesaria para realizar una fórmula de la muestra.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

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

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

Método Histórico – Lógico.- Este método nos sirvió para recabar la información de las diferentes etapas de la gestión administrativa, cual ha sido su evolución, como da paso a la gestión del recurso humano, punto fundamental en la diferenciación competitiva de una cooperativa, misma que será analizada de manera lógica para presentarla en la presente investigación.

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

3.4.2 Técnicas

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

Entrevista: Se aplicó al gerente de la cooperativa, que permitió obtener datos importantes que ayudan a la realización del trabajo de estudio y orienta la investigación

a lograr los resultados en base a la planificación estratégica de la cooperativa, así mismo orientar la misión, visión y políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y el servicio en todas sus dependencias.

3.4.3 Instrumento

Cuestionario.- El cuestionario se realizó a los 6 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., y a una muestra de los socios de la cooperativa que es 260; quienes nos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo el estudio de investigación.

Fichas: Se utilizó para tomar apuntes de las opiniones importantes que los encuestados expresaron a la hora de ir respondiendo las preguntas.

3.5 RESULTADOS

A continuación se presenta el desarrollo de la investigación para lo cual se utilizó los métodos y técnicas antes señaladas la misma que se obtuvo una población de seis personas que conforman el personal que labora en la COAC Bashalán Ltda. Así como también se realizó encuestas a los socios de la cooperativa para lo cual se tomó una muestra de 260 encuestas.

El fin para el cual se ejecutó este trabajo es para obtener información de la cooperativa la misma que me permitirá encontrar falencias en los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa, los mismos que podrán ser corregidos o a su vez mejorados al momento de elaborar la propuesta.

Las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa ayudó a tener una percepción en cuanto a la calidad del servicio que recibe por parte de los trabajadores de la cooperativa.

La entrevista se llevó a cabo con la colaboración del Gerente de la Cooperativa para obtener información y conocimiento del momento actual de la Cooperativa si cuenta con un sistema de gestión por competencias, que beneficios obtendrían al contar con un

sistema de gestión por competencia, si este sistema ayudaría a mejorar el desempeño del personal, las áreas en las cuales realizan capacitaciones.

3.5.1 Resultados de las encuestas a los empleados de la COAC Bashalán Ltda.

1. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con un Sistema de Gestión por Competencias?

Tabla 2: Sistema de gestión por competencias

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema.

Gráfico 1: Cuenta la cooperativa con sistema de gestión por competencias



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: En la encuesta realizada al personal de la COAC Bashalán respondieron un 83 % que no mantenían algún sistema de gestión por competencia y un 17% considera que si mantienen un sistema de gestión por competencias, como se pueda notar la cooperativa carece de un modelo, hay la necesidad de implementar un sistema de gestión por competencias con el objetivo de ser más eficientes y eficaces.

2. ¿La cooperativa cuenta con un plan de capacitación?

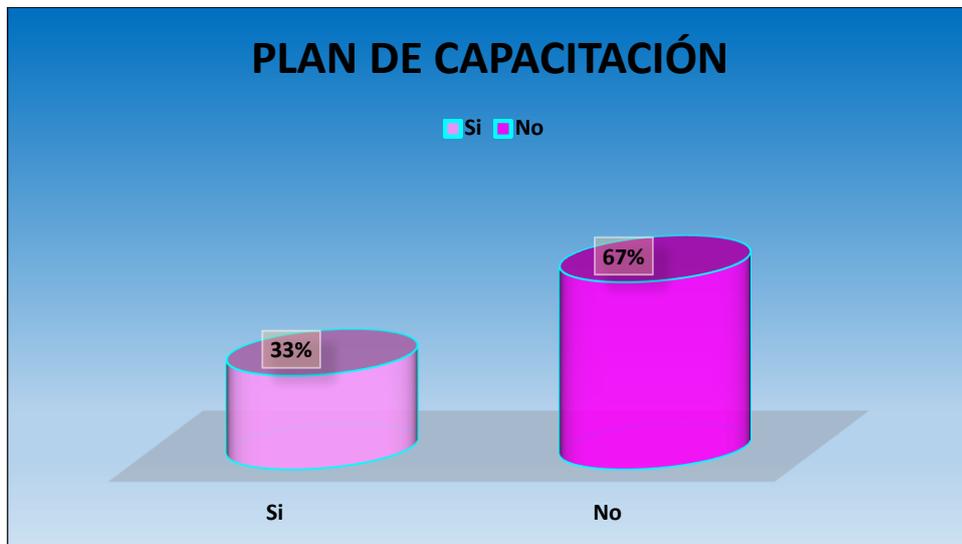
Tabla 3: La Cooperativa cuenta con un plan de capacitación

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 2: La cooperativa cuenta con un plan de capacitación



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: En la encuesta realizada sobre si la cooperativa cuenta o no con un plan de capacitación para el personal respondieron el 67% que no recibían capacitación alguna, y 33% de los encuestados manifestaron que la cooperativa si cuenta con un plan de capacitación, esto demuestra que la capacitación está dirigida a unos pocos o quizá está centralizada, lo que no ayuda a su gran mayoría a potencializar sus conocimientos.

El plan de capacitación sirve de instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas.

3. ¿Indique si en el último año ha recibido algún tipo de Capacitación?

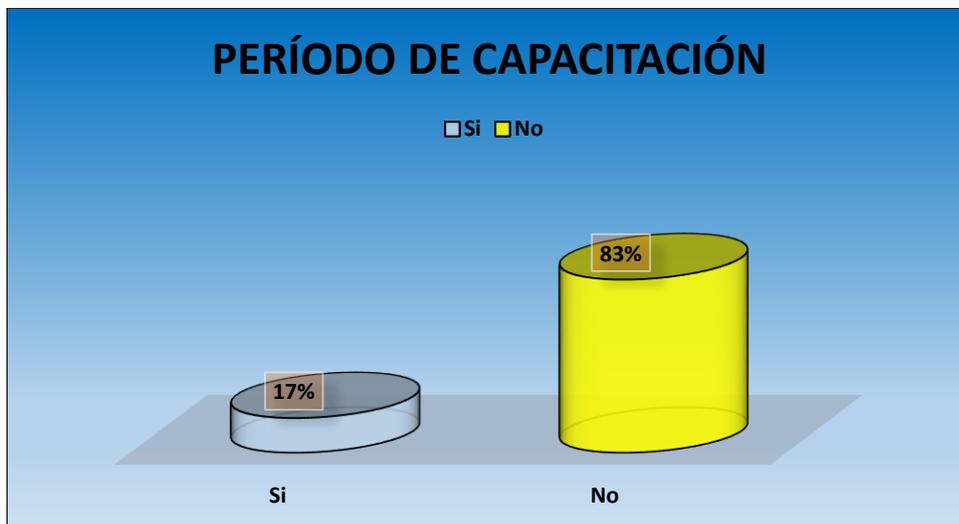
Tabla 4: Recibió capacitación en el último año

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 3: Recibió capacitación en el último año



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: En la encuesta realizada se consultó si en el último año han recibido algún tipo de capacitación el 83% respondió que no ha recibido capacitación, y el 17% contestó que si ha recibido alguna capacitación en el último año, se puede ir evidenciando que la capacitación es beneficio de unos pocos, se debe mantener un plan de capacitación institucional a fin de cubrir las necesidades a un gran número de empleados.

La capacitación proporciona a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, este es un proceso que conlleva a la mejora continua y con esto a implementar nuevas formas de trabajo.

4. ¿Con que Periodicidad capacita la cooperativa?

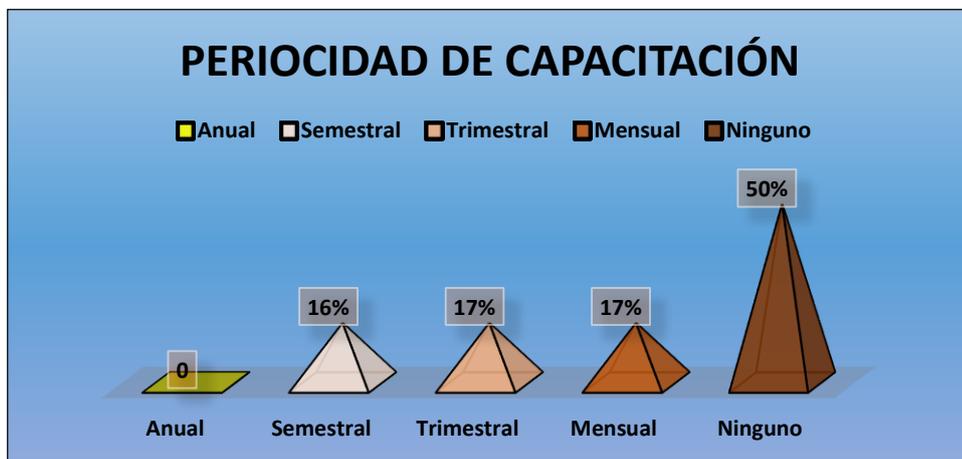
Tabla 5: Período de capacitación

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Anual	0	0
Semestral	1	16%
Trimestral	1	17%
Mensual	1	17%
Ninguno	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 4: Periodicidad de capacitación



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al consultar con qué frecuencia en el periodo de un año se les proporciona una capacitación respondieron, el 50% que no han recibido alguna capacitación dentro del periodo de un año, 17% que se les proporciona una capacitación mensual, el 17% trimestral y el 16% semestral, se puede notar que la capacitación es proporcionada en forma esporádica.

La periodicidad nos permite establecer el lapso de tiempo que transcurre entre dos o más capacitaciones realizadas por una misma persona.

5. ¿Considera que un sistema de gestión del talento humano mejora el desempeño de la cooperativa?

Tabla 6: Un SGP mejora el desempeño

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 5: Un SGC mejora el desempeño



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: La pregunta si mejoraría el desempeño del personal administrativo al contar con un Sistema de Gestión por Competencias el 100% que sí mejoraría el desempeño del personal dentro de esta área de trabajo, todos los empleados de la cooperativa están dispuestos al cambio por conseguir una mejora, tanto laboral como personal dentro de la cooperativa.

Un sistema de gestión del talento humano comprende el alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios del capital humano.

6. ¿Considera necesario la elaboración de un sistema de gestión de por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano de la cooperativa?

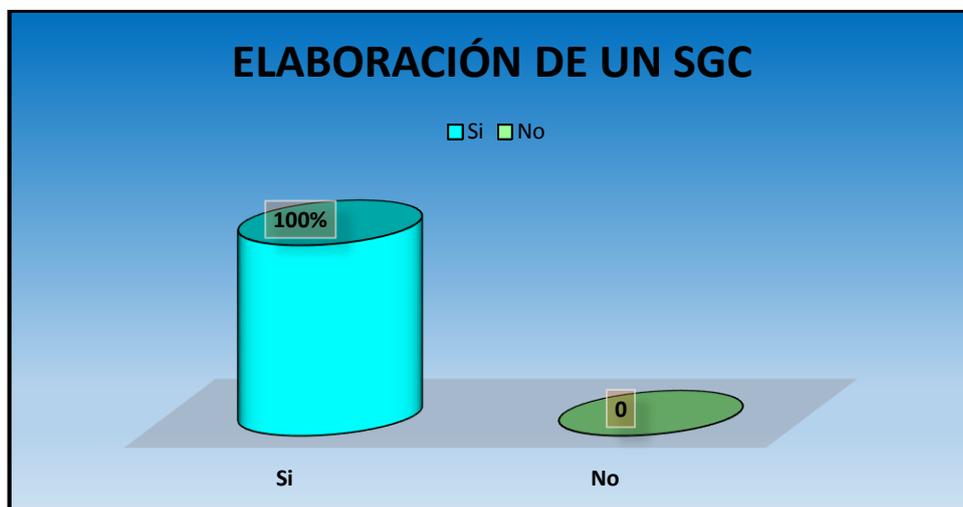
Tabla 7: Elaboración de un SGC

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 6: Elaboración de un SGC



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: La pregunta si considera necesario la elaboración de un Sistema de Gestión por Competencias el 100% respondió que sí ya que ayudaría a mejorar el desempeño del personal dentro de esta área de trabajo.

Un sistema de gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúa las competencias específicas para cada puesto de trabajo y contempla las competencias adicionales que se van adquiriendo para el desarrollo personal y profesional de cada trabajador.

7. ¿Actualmente labora en el campo que se preparó?

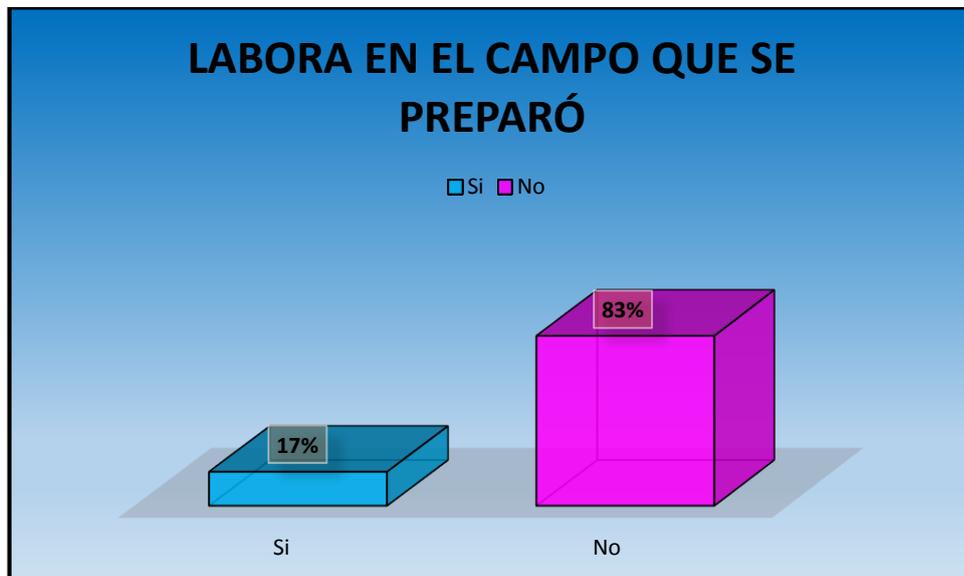
Tabla 8: Labora en el campo preparado

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 7: Labora en el campo que se preparó



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al consultar si labora en el campo que se preparó el 17% respondió que sí y el 83% respondieron que no, lo que indica que la mayoría de trabajadores se encuentran laborando en áreas de trabajo a la que no corresponden.

Esto puede causar problemas a la cooperativa mediante la desmotivación que pueden tener los trabajadores al no estar ubicados en el puesto de trabajo para el cuál se prepararon ya que al no contar tampoco con un sistema de capacitación no tendrían un adecuado desenvolvimiento en su puesto de trabajo

8. ¿Al iniciar sus funciones fue acción de una inducción previa, que le oriente a su labor?

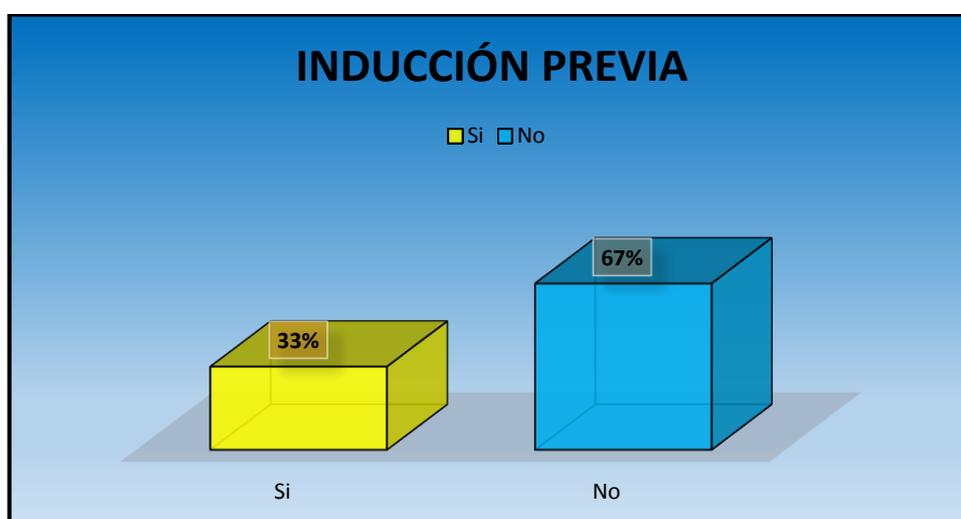
Tabla 9: Inducción previa

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 8: Inducción previa



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: En la encuesta realizada al personal se les preguntó si al ingresar a la cooperativa, se realizaba previo una inducción de todas sus actividades que desempeñarían y manifiestan en un 67% que no se les ha proporcionado inducción alguna, 33% contestaron que han recibido una inducción, desconocen la visión, misión, valores organizacionales que es importante conocerlas, con el fin de que se identifique y su esfuerzo este dirigido hacia un fin en común.

El proporcionarles la inducción se da información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

9. ¿Posee un manual en donde se describan sus funciones en relación a su rol y responsabilidades?

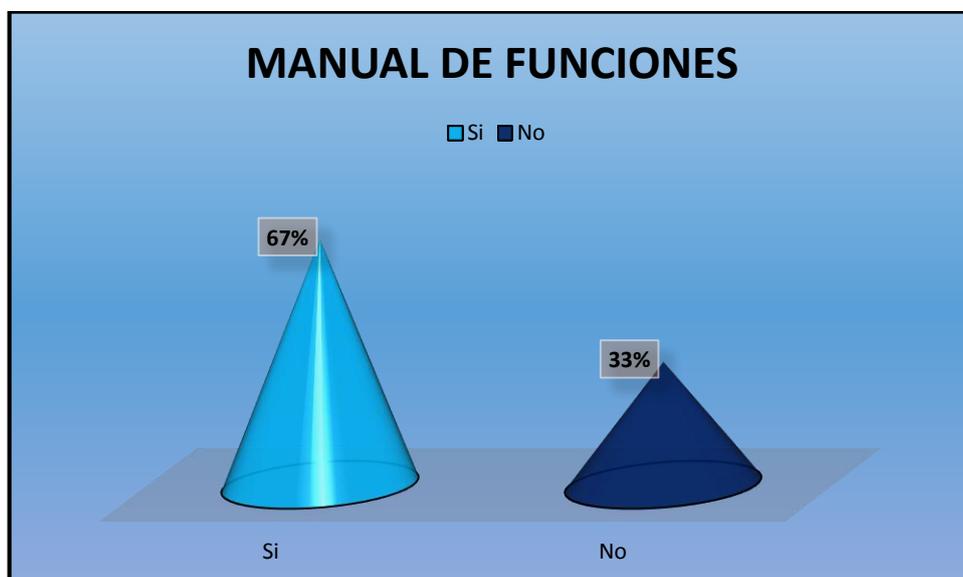
Tabla 10: Manual de funciones

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 9: Manual de funciones



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al consultar a los trabajadores si tienen un manual de funciones de sus actividades, 33% que no mantenían el manual y el 67% contestó que si mantenían un manual de funciones de acuerdo al rol que desempeñaban, esto proporciona una idea más clara del sistema de contratación que se lleva, al no existir un análisis real de la necesidad de contratar uno o más empleados.

El manual de funciones se convierte en un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

10. ¿El departamento de Talento Humano evalúa su desempeño?

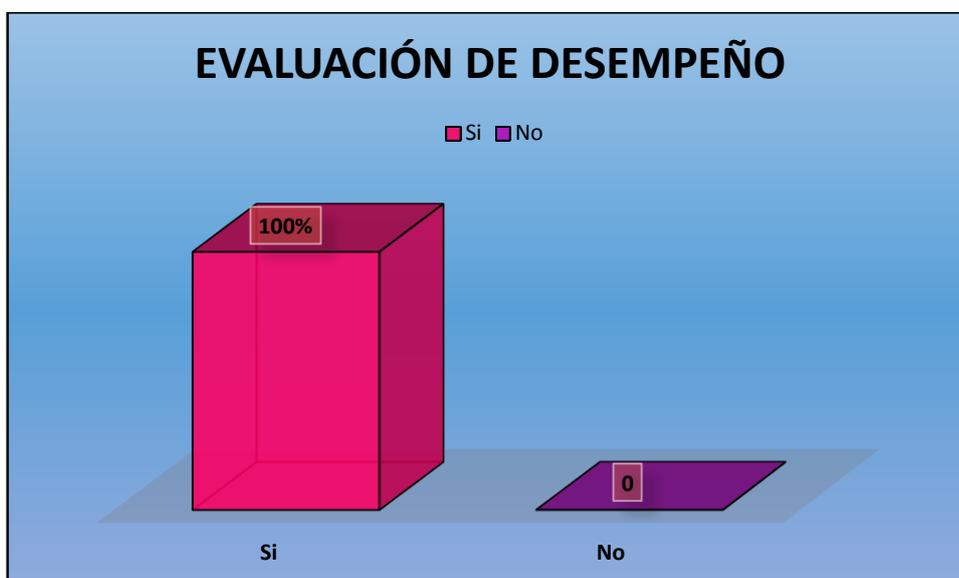
Tabla 11: Evaluación de desempeño

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	6	100%
No	0	0
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 10: Evaluación de desempeño



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al consultar sobre las evaluaciones de desempeño a los empleados respondieron el 100% que si mantienen un proceso de evaluación, demuestra que si existe un proceso de desarrollo y evaluación a los empleados con el fin de alcanzar un mejor desempeño.

La evaluación de desempeño debe enfocarse en los puntos fuertes y débiles de cada uno de las personas, para ayudarles a mejorar profesionalmente.

11. ¿Dispone de las herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo?

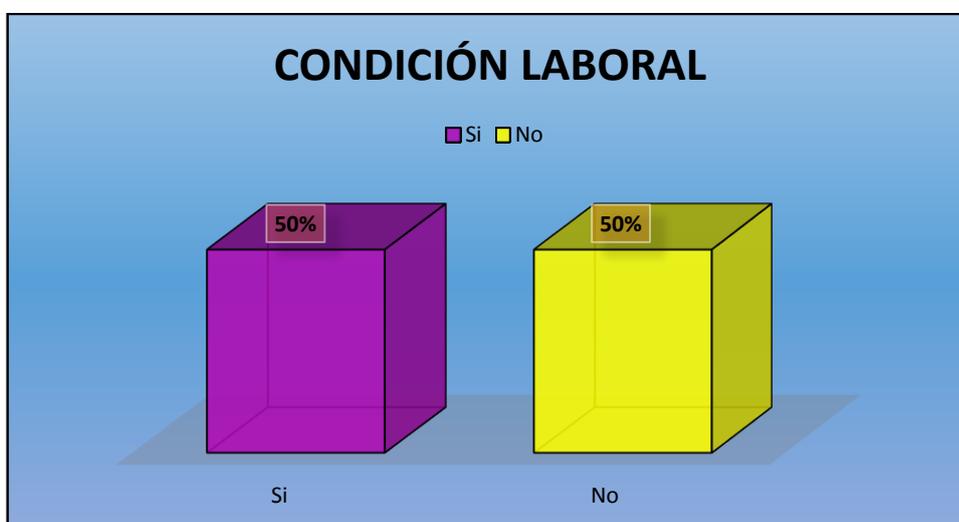
Tabla 12: Condición laboral

Alternativas	Nº de Encuestados	Porcentajes
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 11: Condición laboral



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al consultarles si disponen de las herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo el 50% respondió que si mantenían las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo y el 50% que no mantenían las herramientas adecuadas para ejecutar su trabajo, se debe proveer herramientas acordes a las necesidades actuales para alcanzar más competitividad.

Esto implica que al no contar con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo su trabajo no podrá tener un adecuado desempeño laboral para aportar a la mejoría de la cooperativa.

12. ¿Emita sugerencias para mejorar su condición laboral?

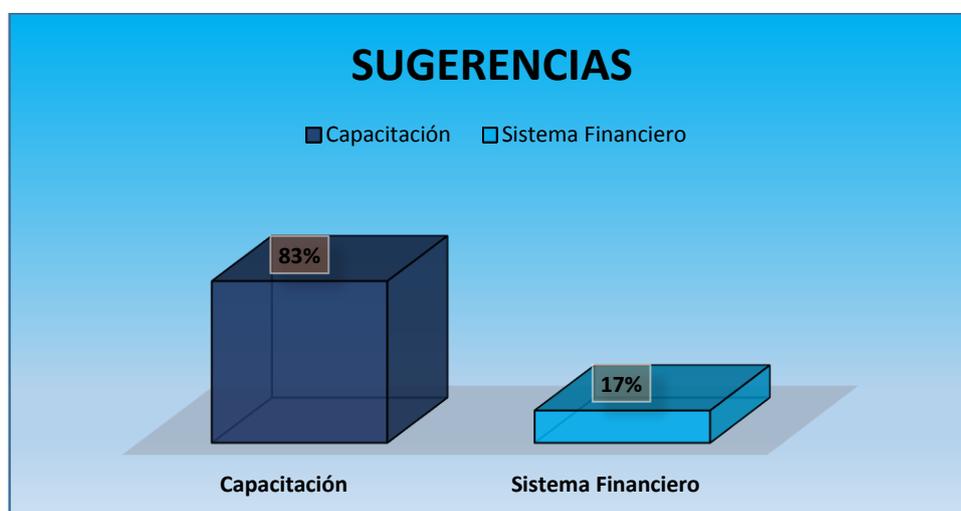
Tabla 13: Sugerencias

Respuestas	Nº de Encuestados	Porcentaje
Realizar capacitaciones	5	83%
Mejorar Sistema Financiero	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas a empleados de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 12: Sugerencias



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Los trabajadores de la cooperativa al momento de responder sobre sugerencias para mejorar su condición laboral el 83% supuso responder que requieren de capacitación, lo que quiere decir que el personal que trabaja en esta cooperativa carece de capacitaciones las mismas que le favorecen para tener un mejor desempeño en su trabajo mientras que el 17% respondió que debe mejorar el sistema financiero de la cooperativa.

3.5.2 Resultados de las encuestas realizadas a los socios de la COAC Bashalán Ltda.

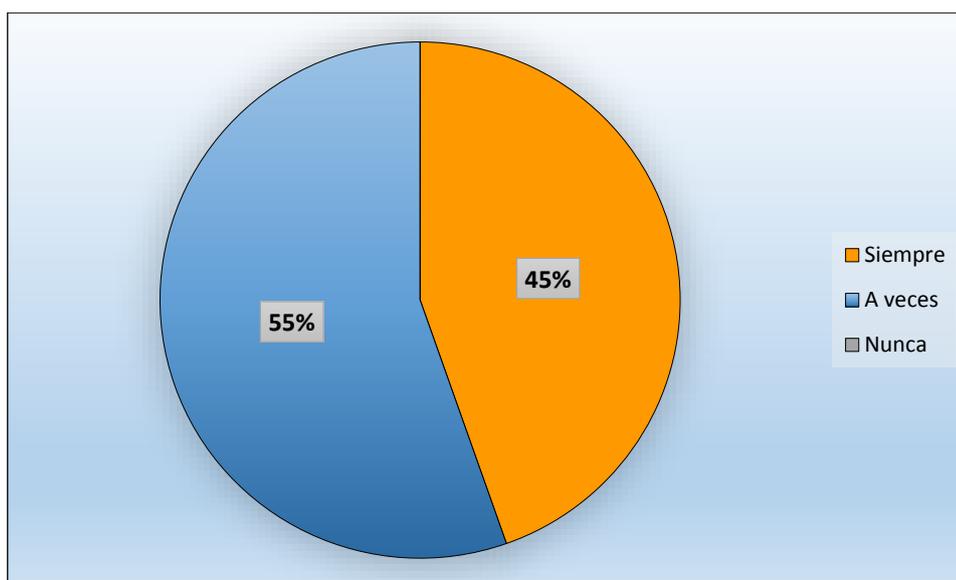
1. ¿El empleado de la cooperativa es gentil y solidario?

Tabla 14: ¿El empleado de la cooperativa es gentil y solidario?

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Siempre	116	45%
A veces	144	55%
Nunca	0	0
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.
Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 13: ¿El empleado de la cooperativa es gentil y solidario?



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: En las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa se les consultó respecto a la gentileza y solidaridad que reciben por parte de los trabajadores de la Cooperativa el 55% respondió que a veces muestran gentileza y solidaridad y el 45% respondió que siempre los trabajadores se muestran gentiles y solidarios.

2. ¿Cómo cataloga el trato al socio?

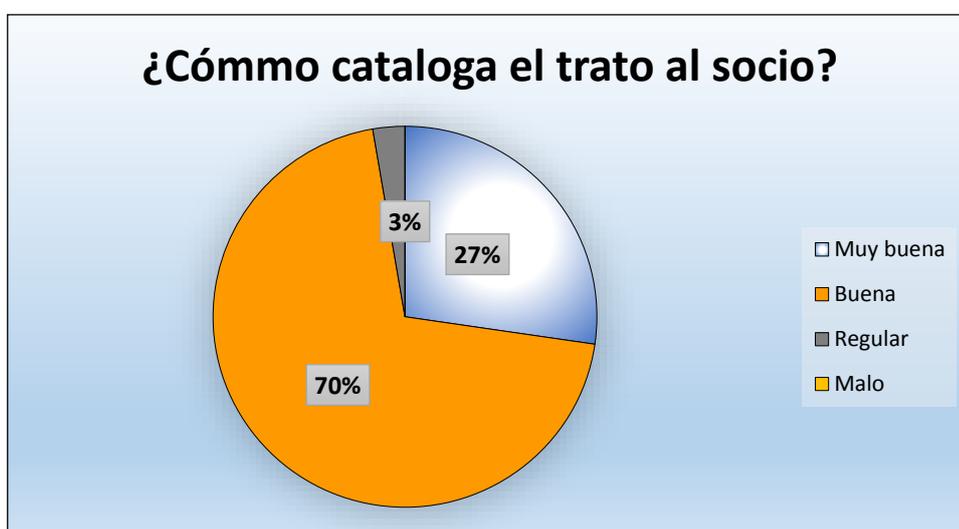
Tabla 15: ¿Cómo cataloga el trato al socio?

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Muy buena	71	27%
Buena	182	70%
Regular	7	3%
Malo	0	0
Total	260	100

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 14: ¿Cómo cataloga el trato al socio?



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: En las respuestas sobre cómo cataloga el trato al socio el 70% respondió que el trato es bueno, el 27% supo responder que el trato es muy bueno, en cambio el 3% respondió que el trato es regular, esto está estrechamente relacionado con la motivación que tenga el trabajador la misma que se refleja en el comportamiento con los demás.

El socio es el núcleo de la cooperativa por lo que los socios deben tener una buena impresión sobre los trabajadores de la misma, los cuales representan la imagen de la cooperativa

3. ¿Considera usted que el empleado asignado es responsable con los servicios requeridos?

Tabla 16: Responsable con los servicios

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Siempre	93	36%
A veces	167	64%
Nunca		
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 15: Responsable con los servicios



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Cuando se consultó sobre la responsabilidad del trabajador con los servicios que son requeridos por su parte el 64% respondió que a veces son responsables y el 36% que siempre son responsables lo que implica que los trabajadores no cumplen apropiadamente con sus actividades.

Es importante ser responsables con lo que requiere el socio ya que de ello depende la fidelización del mismo.

4. ¿Cómo considera los servicios que recibe de los empleados acerca de los productos que ofrece la Cooperativa?

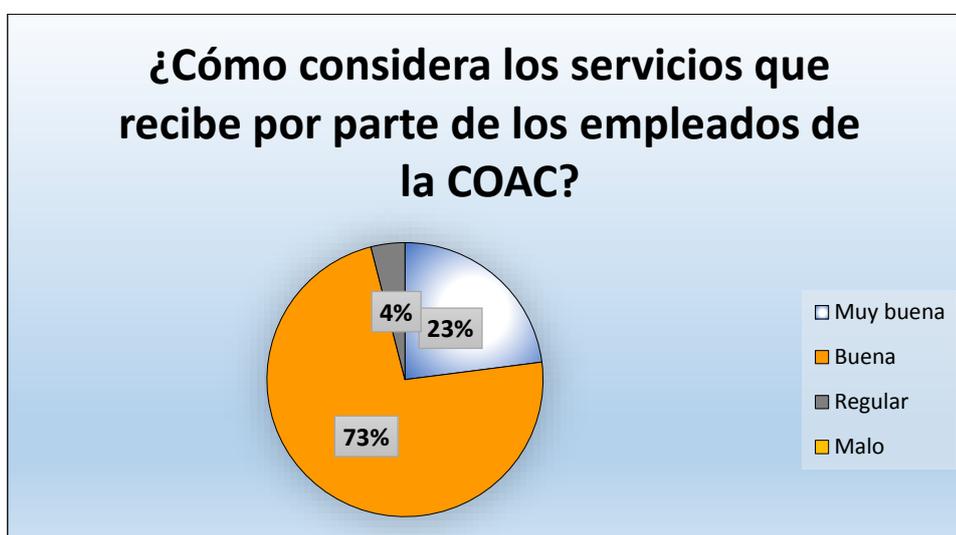
Tabla 17: Servicios recibidos

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Muy buena	60	23%
Buena	191	73%
Regular	9	4%
Malo		
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 16: Servicios recibidos



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Cuando se consultó sobre cómo considera los servicios requeridos por parte de los trabajadores de la Cooperativa el 73% respondió que es buena, el 23% consideró que es muy buena, mientras que el 4% respondió que es regular.

Lo que indica que los trabajadores frecuentan dar un buen cumplimiento en relación a los servicios que son requeridos por parte de los socios de la cooperativa empleados.

5. ¿Considera que existe personal especializado que cumpla con sus expectativas en los servicios requeridos?

Tabla 18: Personal especializado

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Si	161	62%
No	99	38%
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 17: Personal especializado



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Cuando se les preguntó si consideraban que la Cooperativa cuenta con personal especializado el 62% respondió que no consideran que la Cooperativa cuente con personal especializado, el 38% respondió que si considera que la Cooperativa cuenta con personal especializado, hay que mejorar las capacidades de los trabajadores no basta solo con capacitarles, existe todo un proceso que tiene que ir de la mano con la retroalimentación, el seguimiento, la evaluación, el satisfacer sus necesidades, caso contrario no mejorará a largo plazo.

6. ¿Qué tipo de servicio utiliza con frecuencia?

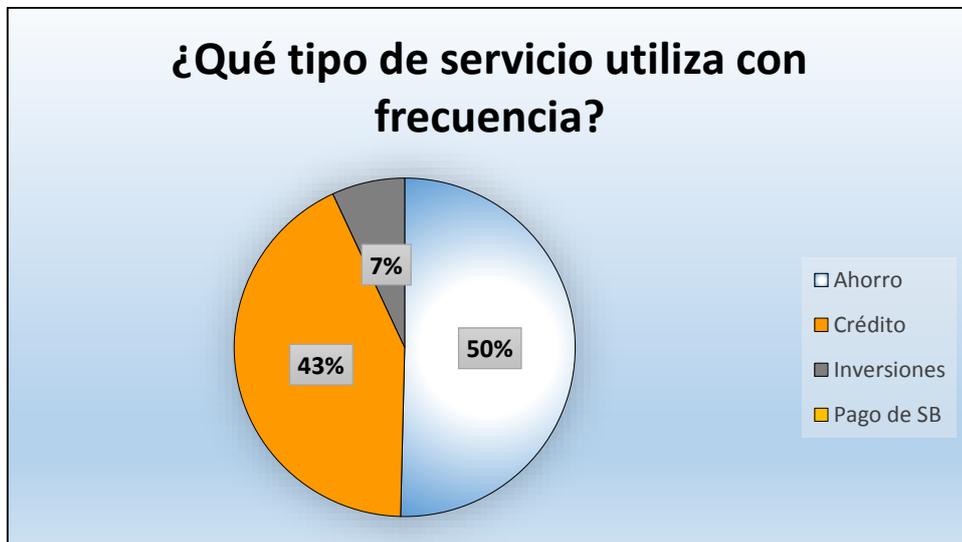
Tabla 19: Frecuencia de servicio

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Ahorro	131	50%
Crédito	111	43%
Inversiones	18	7%
Pago de SB		
Total	260	100

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 18: Frecuencia de servicio



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al preguntar sobre el tipo de servicio que utiliza con frecuencia el 50% respondió que utiliza con frecuencia ahorro, el 43% supo responder que utilizan con frecuencia crédito y el 7% respondió inversiones.

Según los resultados obtenidos los servicios que son más utilizados por los socios son ahorro y créditos a diferencia de inversiones que son muy pocas personas los que invierten y pago de servicios básicos que en los resultados de las encuestas ninguno utiliza dicho servicio.

7. ¿Cree usted oportuno los procesos que se realizan para obtener el servicio requerido por su parte?

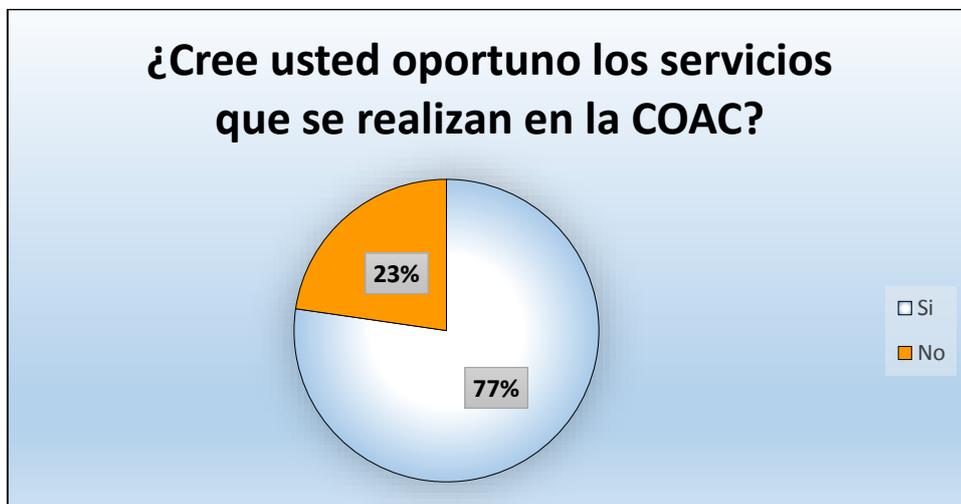
Tabla 20: Procesos oportunos

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Si	201	77%
No	59	23%
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 19: Procesos oportunos



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al preguntar si son oportuno los procesos en los servicios requeridos por los socios el 77% respondió que si son oportunos y el 23% respondió que no son oportunos.

Podemos darnos cuenta que aunque la cooperativa no cuente con un sistema adecuado de procesos según la entrevista realizada al Gerente los socios se sienten conformes con los procesos que se utilizan para el desarrollo de los servicios.

8. ¿Qué opina usted de la ubicación de las oficinas de la COAC Bashalán Ltda.?

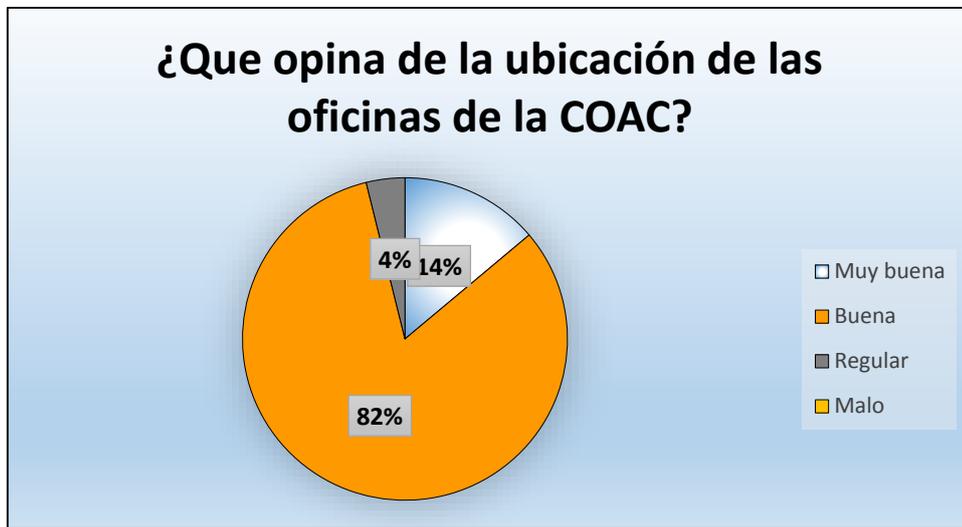
Tabla 21: Ubicación de las oficinas

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Muy buena	36	14%
Buena	214	82%
Regular	10	4%
Malo		
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 20: Ubicación de las oficinas



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al preguntar sobre qué opinan de la ubicación de las oficinas de la Cooperativa el 85% respondió que es buena, el 14% que es muy buena y el 4% que es regular.

Lo que indica que los socios de la Cooperativa se sienten conformes con la ubicación en la que se encuentra la Cooperativa actualmente.

9. ¿Considera usted que la imagen de las oficinas de la COAC Bashalán es apropiada?

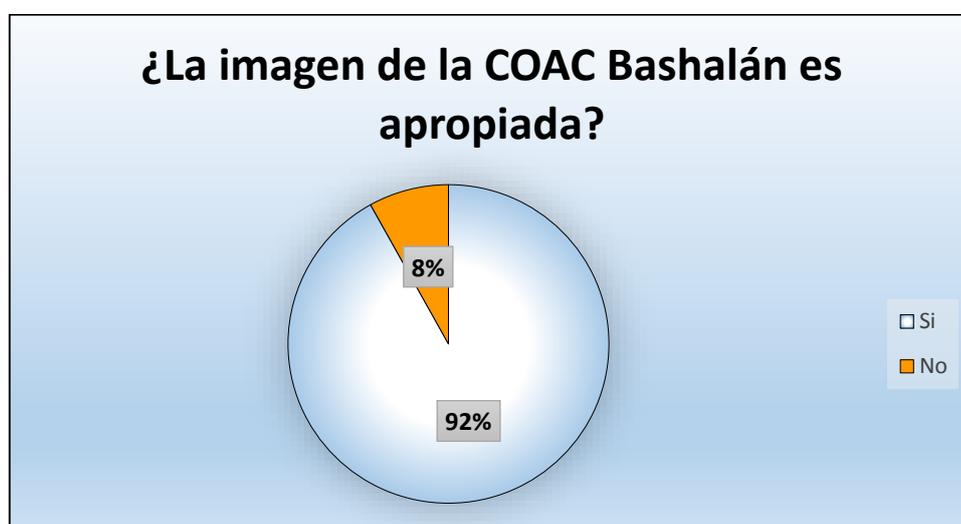
Tabla 22: Imagen de las oficinas

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentajes
Si	239	92%
No	21	8%
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 21: Imagen de las oficinas



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al preguntar sobre si la imagen de la Cooperativa es apropiada el 92% respondió que sí es apropiada la imagen de la cooperativa y el 8% respondió que no.

Estos resultados nos indican que la mayoría de los socios de la Cooperativa están satisfechos con la imagen que mantiene la Cooperativa actualmente.

10. ¿Se siente satisfecho con el horario actual de la COAC Bashalán Ltda.?

Tabla 23: Satisfacción con el horario

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Si	250	96%
No	10	4%
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 22: Satisfacción con el horario



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Cuando se preguntó sobre si se sienten satisfechos con el horario actual de la cooperativa el 96% respondió que si se sienten satisfechos con el horario actual de la Cooperativa y el 4% respondió que no se siente satisfecho con el actual de la Cooperativa lo que quiere decir que los socios se sienten satisfechos con el horario que cumple la Cooperativa.

11. ¿Qué tan satisfecho esta con el servicio recibido por parte del asesor de la COAC Bashalán Ltda., basada en su última experiencia?

Tabla 24: Satisfacción con el servicio

Alternativas	Nº de encuestados	Porcentaje
Muy satisfecho	22	9%
Satisfecho	180	69%
Indiferente	57	22%
Insatisfecho	1	0
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 23: Satisfacción con el servicio



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Cuando se preguntó sobre si se sienten satisfechos con el servicio recibido basado en su última experiencia el 69% respondió que se sienten satisfechos el servicio recibido por el trabajador, el 22% respondió que se sienten Indiferentes con el servicio recibido y un 9% respondió que están muy satisfechos con en el servicio requerido.

12. Emita sugerencias para mejorar los servicios requeridos

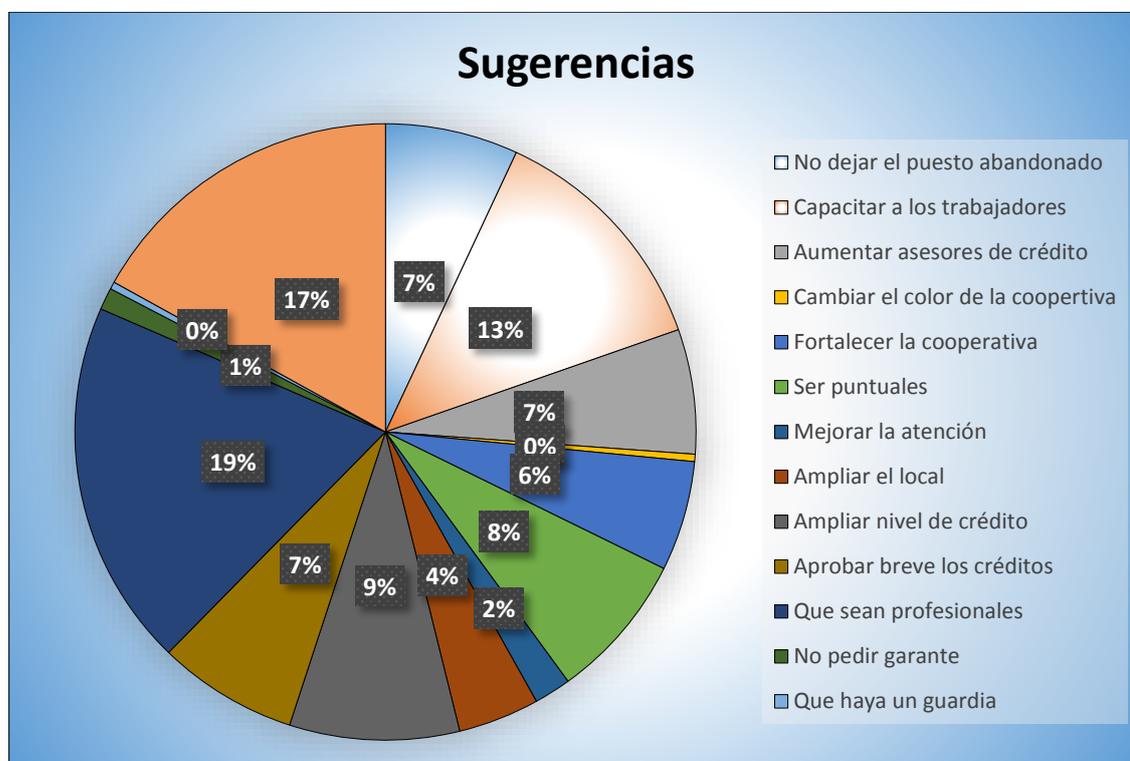
Tabla 25: Sugerencias

Respuestas	N° de encuestados	Porcentaje
No dejar el puesto abandonado	18	7%
Capacitar a los trabajadores	33	13%
Aumentar asesores de crédito	17	7%
Cambiar el color de la cooperativa	1	0,4%
Fortalecer la cooperativa	15	6%
Ser puntuales	20	8%
Mejorar la atención	5	2%
Ampliar el local	11	4%
Ampliar nivel de crédito	23	9%
Aprobar breve los créditos	19	7%
Que sean profesionales	50	19%
No pedir garante	3	1%
Que haya un guardia	1	0,4%
Ninguna	44	17%
Total	260	100%

Fuente: Encuestas a socios de la COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Gráfico 24: Sugerencias



Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis e interpretación: Al momento de preguntar sobre sugerencias para mejorar los servicios de la Cooperativa el 19% sugirió que los empleados de la cooperativa sean profesionales, el 17% no emitió ninguna sugerencia, el 13% emitió capacitar a los trabajadores, el 9% ampliar el nivel de créditos, el 8% emitió que los trabajadores sean puntuales, el 7% emitió que no deberían dejar abandonado su puesto de trabajo, otro 7% respondió que deberían aumentar personal en el área de crédito, otro 7% dijo que deberían aprobar con prontitud los créditos, un 6% dijo que debe fortalecer la cooperativa, un 4% que se debería ampliar el local, un 2% que debería mejorar la atención al socio, un 1% que los asesores no pidan garante a la hora de pedir un préstamo cuando ya son socios antiguos, un 0,4% expreso que deberían cambiar el color de las oficinas de la cooperativa y un 0,4% sugirió que haya un guardia de seguridad.

3.5.3 Entrevista realizada al gerente de la COAC Bashalán Ltda.

¿La Cooperativa que usted dirige mantiene algún tipo de Sistema de Gestión por Competencias?

No, por la razón de no obtener un conocimiento profesional es por eso que me gusta abrir las puertas a las personas que quieren realizar una investigación en la Cooperativa ya que aportan a la misma.

¿Cuáles cree que son los beneficios que obtiene la Cooperativa al contar con un Sistema de Gestión por Competencias?

Ayudaría en la ubicación de puestos de trabajo como en marketing.

¿Considera usted que un Sistema de Gestión por Competencias mejora el desempeño del personal de la Cooperativa?

Si mejoraríamos en todo ámbito de trabajo con responsabilidad y sobretodo trabajar en equipo por un objetivo en común.

¿De qué manera evalúa el desempeño dentro de la Cooperativa?

Se realiza un seguimiento semanal a los trabajadores en el cual deben cumplir con lograr la apertura de cinco cuentas nuevas semanal como mínimo.

¿En qué áreas se realizan procesos de capacitación?

Solo en colocación, análisis de créditos no hay más capacitaciones.

¿Cuáles son los retos que afrontan el departamento de Talento Humano?

No existe departamento de talento humano en la Cooperativa, el gerente toma el rol del departamento de talento humano.

¿Qué percepción tiene usted sobre la atención que se brinda a los socios de la Cooperativa?

El trato es con voluntad, amor y sobretodo con respeto.

¿Las vacantes que se cubren son llevadas a cabo por un proceso de selección adecuado?

- Recolección de carpetas – Verificar la experiencia que tiene -la voluntad para trabajar

Análisis de las encuestas realizadas a los empleados y a los socios de la cooperativa y entrevista al gerente de la COAC.

- **Análisis de las encuestas realizadas a los empleados de la cooperativa.**

A través de los resultados obtenidos encontré que la cooperativa no cuenta con un sistema de gestión por competencias donde cuente con una adecuada ubicación del personal, se puede aclarar que no existe un plan de capacitación en la cooperativa, la única capacitación que se realiza está dirigida al departamento de créditos según lo que mencionó el gerente de la cooperativa ya que a la persona que trabaja en dicho departamento se le capacita sobre el análisis y colocación de créditos, además la gran mayoría de los trabajadores mencionaron que actualmente no laboran en el campo en el que se prepararon, que al iniciar sus funciones no reciben inducción alguna para desenvolverse en su puesto de trabajo, que unos pocos cuentan con manual de funciones y otros no el mismo que les ayude a identificar cuáles son las funciones que debe y no debe hacer lo que impide un buen desempeño laboral.

La evaluación de desempeño que se realiza a todos los trabajadores de la cooperativa es un seguimiento que consiste en conseguir la apertura de cinco cuentas nuevas como mínimo cada semana, en cuanto a la disponibilidad de herramientas adecuadas de trabajo algunos trabajadores mencionaron que no cuentan con las herramientas adecuadas para llevar a cabo su trabajo pero que realizan lo mejor posible, también mencionaron que ellos necesitan de capacitaciones para la realización de sus labores

diarias debido a que no cuentan con una instrucción necesaria y al no capacitarles se complica su desempeño en el puesto de trabajo en el cual son ubicados.

Los empleados de la cooperativa afirman que un sistema de gestión por competencias ayudaría al desarrollo de sus actividades.

- **Análisis de las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa**

La mayoría de socios de la Cooperativa a quienes se les realizó las encuestas mencionaron que el trato al socio era bueno, también que a veces si eran responsables con los servicios requeridos y otras veces no, ellos en su gran mayoría consideran que no existe un personal especializado, además mencionaron que existe una sola persona que cumple el rol de cajera la misma que hay ocasiones en las que queda vacío su puesto de trabajo sin haber un reemplazo el mismo que perjudica a la atención al socio, con respecto a la ubicación, imagen y horario que cumple la cooperativa la mayoría mencionó que se sienten satisfechos.

Las sugerencias de mayor porcentaje emitidas por los socios son que los empleados no dejen abandonado su puesto de trabajo, que capaciten a los empleados, aumenten asesores de crédito, que los empleados sean puntuales y que los empleados sean profesionales.

- **Análisis de la entrevista realizada al Gerente de la cooperativa.**

Al entrevistar al Gerente de la cooperativa el indicó que en la cooperativa no cuenta con un sistema de gestión por competencias y que al contar con dicho sistema sería de gran ayuda para el desarrollo de la cooperativa ya que ayudaría a una adecuada ubicación de puestos de trabajo, además mencionó que no se realizan capacitaciones en la cooperativa y que eso les afectaba a los empleados ya que no cuentan con un estudio superior que les permita tener un buen desempeño y al no contar tampoco con un plan de capacitación les afecta aún más al desenvolvimiento de su trabajo.

Expuso que la evaluación de desempeño que realiza es el seguimiento a los empleados el mismo que consta en la apertura de cinco cuentas nuevas cada semana como mínimo

por empleado, también expuso que no existe un departamento de talento humano que es el gerente quien cumple el rol del departamento de talento humano.

Además mencionó que cuando requiere de personal lleva a cabo el proceso de selección mediante la recolección de carpetas, verificación de la experiencia y la voluntad para trabajar la que tenga el aspirante al puesto vacante.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Mediante los resultados obtenidos a través de las encuestas se identifica que la COAC Bashalán Ltda., no cuenta con un sistema de gestión por competencias, en donde cuenta con una adecuada ubicación del personal basado en sus competencias por lo que es necesario la aplicación de un sistema de gestión por competencias para la cooperativa el mismo que permitirá establecer estrategias mediante el cual se evalúe las competencias específicas para cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO: SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BASHALÁN LIMITADA, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2017.

4.1.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla un sistema de gestión por competencias que se propone implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., motivado a lograr un cambio en el manejo del talento humano ya que se refiere a las consideraciones del perfil de cargo por competencias, mismo que es determinante para el proceso de selección.

Para llevar a cabo un sistema de gestión por competencias es necesario tomar en cuenta las siguientes acciones.

- Manual de funciones.
- Perfil de puestos por competencias.
- Competencias de cada departamento de la cooperativa.
- Manual de procesos y procedimientos.
 - Proceso de reclutamiento
 - Proceso de selección
 - Proceso de contratación e inducción
 - Evaluación de desempeño
 - Capacitación

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diagnóstico situacional de la COAC Bashalán Ltda.

El diagnóstico situacional de la cooperativa se realizó mediante el análisis FODA el mismo que tiene como objetivo determinar la situación actual en la que se encuentra el

talento humano de la cooperativa, es muy importante realizarlo a que nos permite ver la situación actual en la que se encuentra la cooperativa y que decisiones se deben tomar.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema interno de comunicación eficaz. ➤ Empleados dispuestos aumentar su nivel de conocimiento ➤ Mentalidad flexible por parte de los empleados de la cooperativa 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar a los empleados para mejorar el desempeño laboral ➤ Incentivar a los empleados a cumplir con las metas propuestas ➤ Contratar personal basado en competencias ➤ Evaluar continuamente el desempeño de los empleados.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura física inadecuada para los empleados ➤ Lentitud en trámites para concesión de créditos. ➤ Personal poco capacitado para desarrollar su trabajo. ➤ Ausencia de motivación ➤ Proceso de selección inadecuado 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de la competencia directa. ➤ Crisis económica a nivel nacional ➤ Ofertas de trabajo por parte de la competencia.

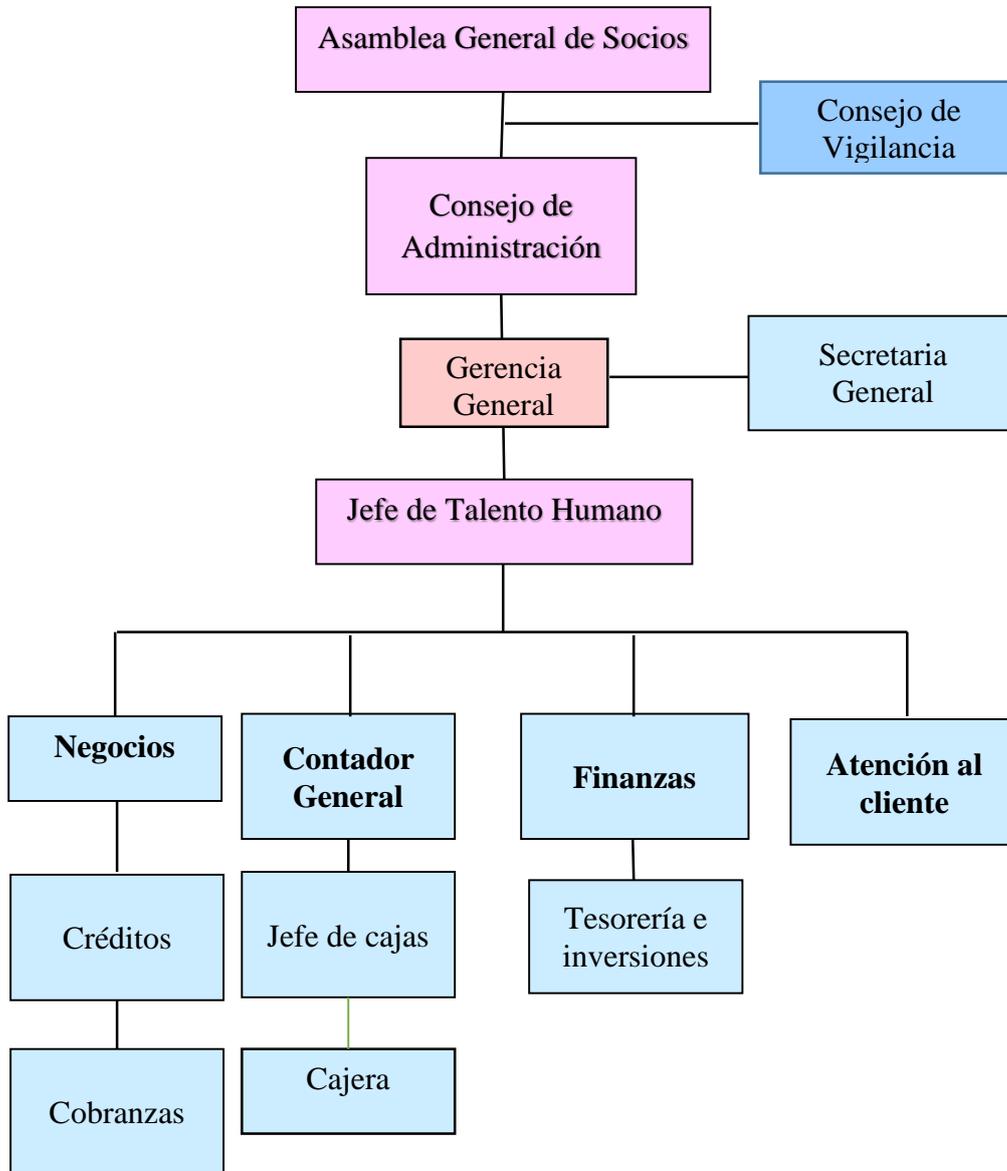
Fuente: COAC Bashalán Ltda.

Elaborado por: Jacqueline Lema

4.2.2 Organigrama

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán limitada no cuenta con un organigrama estructural el cual indique las funciones que desempeña cada empleado, para lo cual se propone el siguiente organigrama estructural para la cooperativa, el mismo que detalla los puestos de trabajo existentes en la cooperativa.

Ilustración 11: Organigrama de la COAC Bashalán Ltda.



Fuente: COAC Bashalán Ltda.
Elaborado por: Jacqueline Lema

4.2.3 Filosofía de la cooperativa

A continuación propongo la misión, visión tomando como referencia la misión y visión ya existente en la cooperativa una filosofía que permita a los empleados desarrollarse de una manera eficaz y eficiente, siguiendo así un objetivo en común.

➤ **Misión**

Contribuir al desarrollo socioeconómico del país mediante la prestación de servicios financieros y sociales de calidad a todos los habitantes que tienen espíritu de superación de manera eficiente, transparente, competitiva y con credibilidad.

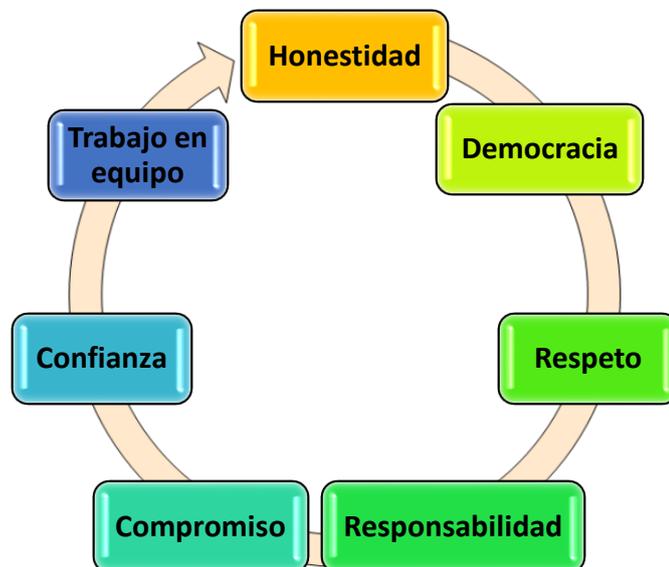
➤ **Visión**

Ser una cooperativa sólida, rentable, competitiva e innovadora que goce de confianza y reconocimiento social a nivel nacional, con procesos ágiles y oportunos en base al desarrollo de su talento humano.

➤ **Valores Institucionales**

Los valores que se propone para la cooperativa en la presente investigación se basan en aquellos valores de honestidad, democracia, respeto, responsabilidad, compromiso, confianza y trabajo en equipo.

Ilustración 12: Valores institucionales

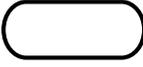
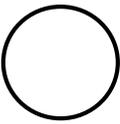
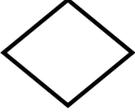


Elaborado por: Jacqueline Lema

4.2.4 Simbología de flujograma

Las actividades de análisis y diagramas de procesos ayudan a comprender a una institución como están desarrollando sus procesos y actividades, la representación gráfica facilita el análisis para poder entender en lo posterior los procesos propuestos, es necesario saber el significado de cada símbolo ara su mejor percepción.

Tabla 26: Simbología del flujograma

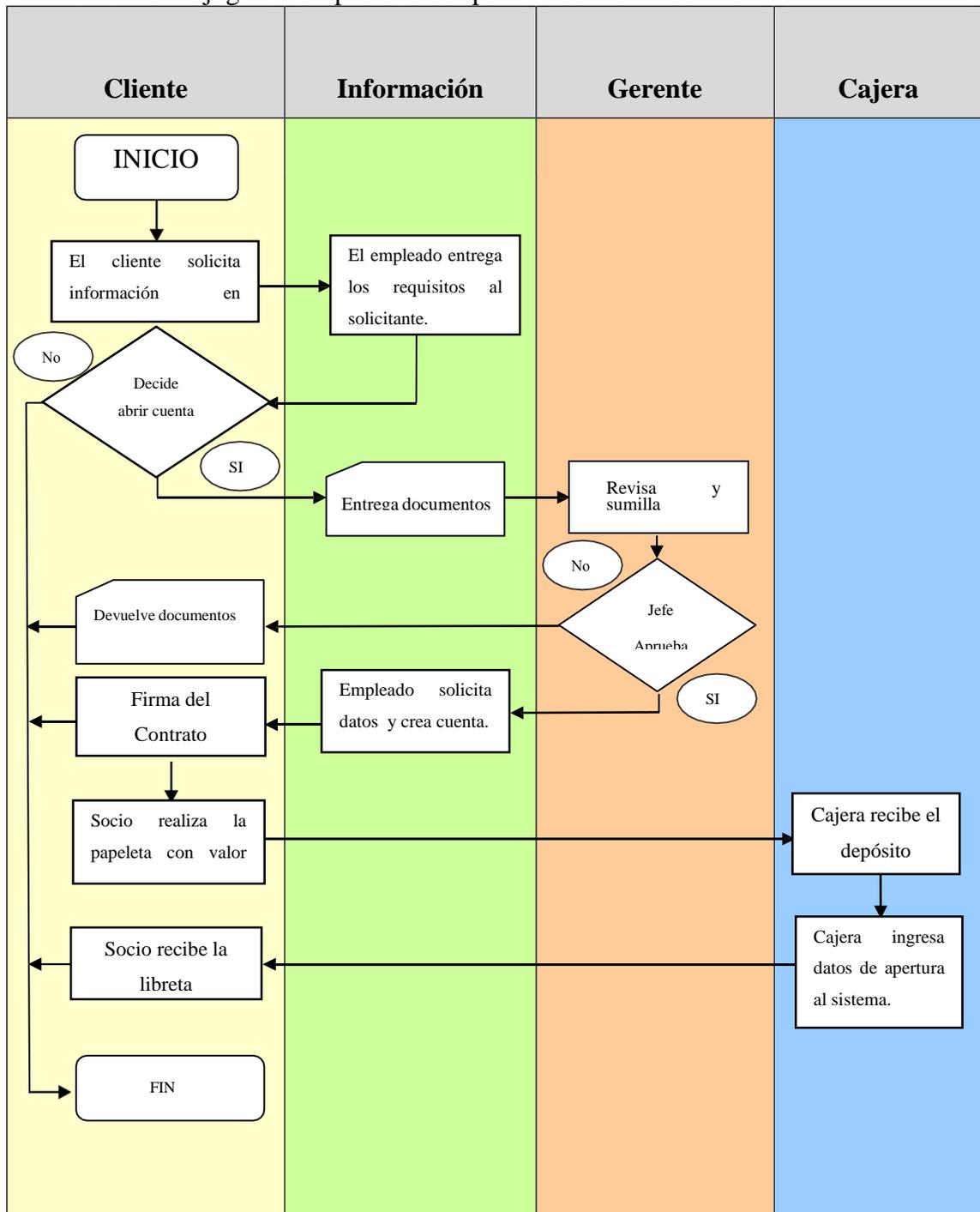
Simbología	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexión de Pasos)	Muestra la dirección y sentido de flujo de proceso, conectando los símbolos.
	Terminador (comienzo o final del proceso)	En su interior expresamos información de comienzo o final del proceso.
	Proceso (actividad)	Actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas pero solo una salida.
	Conector (conexión con otros procesos)	En su interior nombramos un proceso independiente, que en algún momento se relaciona con el proceso final.
	Datos de entrada, salida. (información de apoyo)	Expresamos en su interior información necesaria para alimentar una actividad.
	Decisión	Se indica puntos en que se toma decisión sí o no
	Documentos	Se utiliza para la consulta de un documento específico en un punto de proceso.

Elaborado por: Jacqueline Lema

Fuente: <http://diagramaflujo-hd.blogspot.com>

4.2.4.1 Flujogramas de procesos de apertura de cuenta de ahorros

Tabla 27: Flujograma de proceso de apertura de cuenta de ahorro

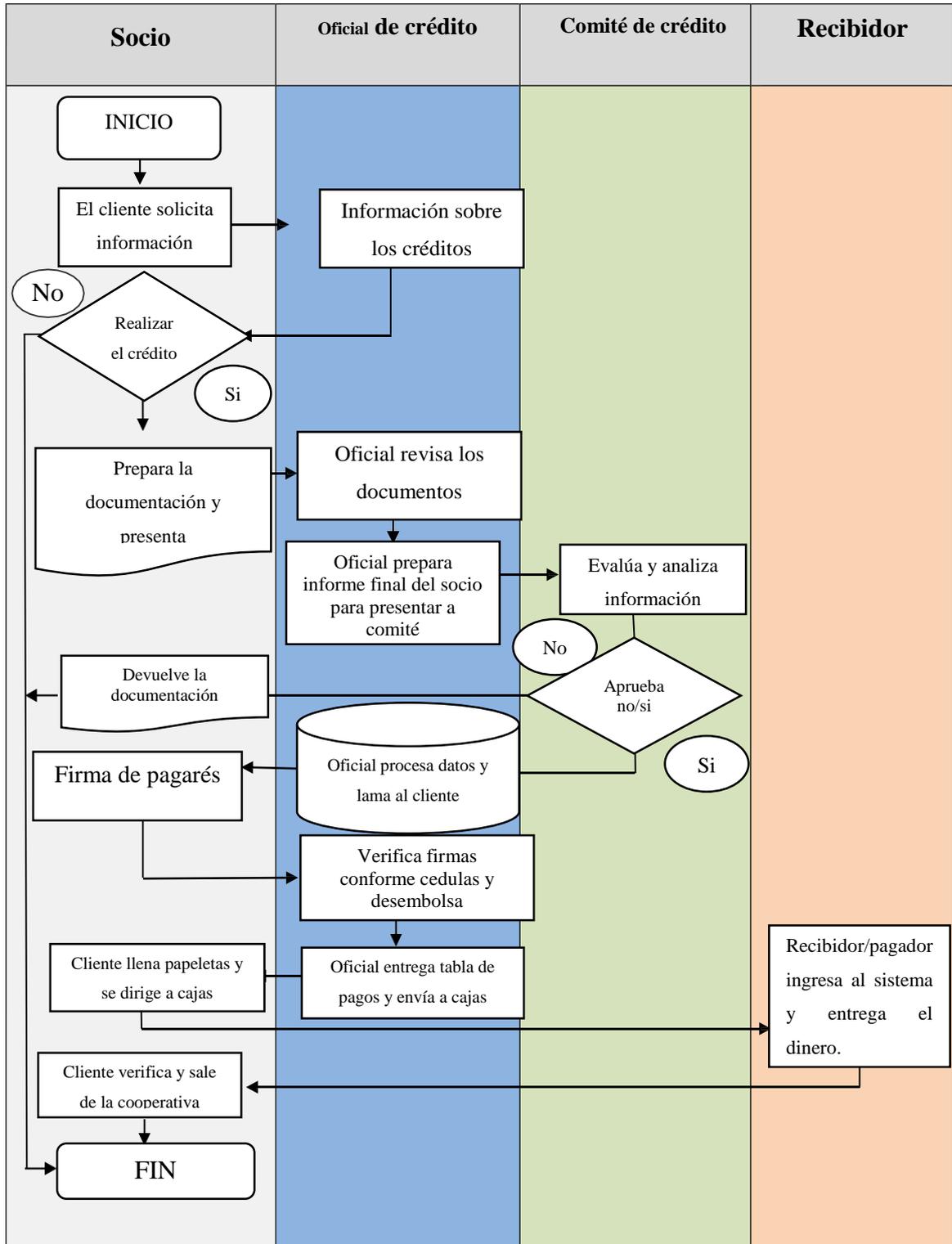


Elaborado por: Jacqueline Lema

Fuente: COAC Bashalán Ltda.

4.2.4.2 Flujoograma de proceso de crédito

Tabla 28: Flujoograma del proceso de crédito



Elaborado por: Jacqueline Lema
Fuente: COAC Bashalán Ltda.

4.2.5 Manual de funciones

Un manual de funciones describe de una manera clara las ocupaciones que debe desarrollar cada empleado de la cooperativa en su puesto de trabajo para los cual propongo lo siguiente tomando como referencias la LOSEP.

4.2.5.1 Descripción de la funciones

Tabla 29: Manual de funciones del gerente

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:
			Página: 01
Cargo: Gerente			
Supervisa a: Jefe de Talento Humano		Reporta a: Asamblea General de Socios	
FUNCIONES			
Descripción del cargo: La tarea principal del gerente es organizar, dirigir, controlar todas las actividades de índole administrativa y financiera de la cooperativa.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representa legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán. 2. Negociar contratos para adquirir bienes 3. Realizar Informes de gestión. 4. Implementar sistemas financieros actuales para mejorar los procesos de la cooperativa. 5. Establecer normas y políticas de trabajo para los empleados. 6. Autorizar las licencias y vacaciones de los empleados. 7. Controlar y evaluar el trabajo e os funcionarios. 8. Cumplir con las metas establecidas de matriz. 9. Otras funciones a fines al puesto 			
PERFIL PROFESIONAL			
Título de ingeniero/a en: Administración de Empresas, Finanzas o Contabilidad.			
Experiencia mínima: Cuatro años como gerente o cargos similares			
Conocimientos: Procesos de Administración, Contabilidad y Programas Informáticos.			
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 30: Manual de funciones del asesor de crédito

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:
			Página: 02
Cargo: Asesor de Crédito			
Supervisa a: Cobrador		Reporta a: Jefe de Talento Humano	
FUNCIONES			
Descripción del cargo: Se encarga del proceso de crédito, coordina y supervisa la recuperación de cartera vencida, propone estrategias de trabajo para cumplir con las metas propuestas por este departamento.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidar el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán. 2. Cumplir con toda las metas que se establece para créditos y recuperación. 3. Participar en los comités de crédito. 4. Atender a los clientes y socios en el proceso de otorgamiento de crédito, que cumplan con los requisitos establecidos. 5. Conocer todos los riesgos que se presentan dentro del proceso de crédito de la cooperativa. 6. Realizar informes del estado actual del departamento de crédito. 7. Verificar que la información de los solicitantes de crédito sea real y auténtica. 8. Hacer inspecciones a los domicilios y locales comerciales de los socios que solicitan un crédito. 9. Otras funciones a fines al puesto. 			
PERFIL PROFESIONAL			
Título de ingeniero/a en: Administración de Empresas o Contabilidad.			
Experiencia mínima: Tres años como asesor o en cobranzas.			
Conocimientos: Proceso de créditos, Cobranzas y Programas Informáticos.			
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 31: Manual de funciones de la cajera

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	
			Página: 03	
Cargo: Cajera				
Supervisa a: Clientes			Reporta a: Contador	
FUNCIONES				
<p>Descripción del cargo: la actividad principal es en el área operativa, debe ser una persona honesta, amable y con capacidad para resolver problemas.</p>				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo correcto del archivo de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán. 2. Verificar la información presentada en las diferentes planillas. 3. Elaborar informe de todas las transacciones que se realizan dentro de la institución para presentar a los organismos de control. 4. Revisar que el dinero este completo, tanto al recibirlo como al entregarlo. 5. Recibir valores en cheque, tarjetas de crédito o dinero en efectivo cumpliendo con los procedimientos establecidos. 6. Colaborar con los arqueos de caja que se le realicen 7. Realiza entrega de valores en la bóveda de la institución. 8. Entregar informes diarios al departamento de contabilidad detallando las transacciones que se han realizado en todo el día. 9. Otras funciones a fines al puesto. 				
PERFIL PROFESIONAL				
<p>Estudios: Mínimo dos años de universidad en las carreras de administración o contabilidad.</p> <p>Experiencia mínima: Dos años en el cargo o cargos similares.</p> <p>Conocimientos: Contabilidad y Programas Informáticos.</p>				
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente	

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 32: Manual de funciones atención al cliente

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:
			Página: 04
Cargo: Atención al cliente			
Supervisa a: Clientes		Reporta a: Jefe de Talento Humano	
FUNCIONES			
Descripción del cargo: Tiene como actividad fundamental atender a los clientes, informar sobre los servicios y productos que la institución ofrece.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán. 2. Mantener de forma ordenada y correcta los archivos de la institución. 3. Llenar correctamente los formatos de la requisición de cualquier movimiento o trámite. 4. Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la cooperativa. 5. Elaborar informes semanales con el detalle de todas las actividades realizadas 6. Conocer con claridad los productos y servicios de la institución para comunicar a los socios. 7. Solucionar las quejas y los reclamos de los clientes, trasladando al respectivo departamento de la cooperativa. 8. Enviar oficios, comunicados, escritos y mails a todos los empleados de la cooperativa cuando sea necesario. 9. Otras funciones a fines al puesto. 			
PERFIL PROFESIONAL			
Estudios mínimos: Dos años de universidad en las carreras de Administración de Empresas, Finanzas o Contabilidad.			
Experiencia mínima: Dos años en el cargo o cargos similares.			
Conocimientos: Procesos de Administración, Contabilidad y Programas Informáticos.			
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 33: Manual de funciones del asesor de inversiones

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:
			Página: 05
Cargo: Asesor de Inversiones			
Supervisa a: Contador		Reporta a: Jefe de Talento Humano	
FUNCIONES			
Descripción del cargo: Negociar la apertura de certificados de depósito a plazo fijo, llevar un registro actualizado de las tasas de interés y del cumplimiento de las pólizas.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con la meta de capacitación establecidas por Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán. 2. Ofrecer servicios con tramites agiles y oportunos. 3. Atender al público por cualquier trámite de solicitudes, renovaciones o cancelaciones de certificados de depósitos o pólizas de seguro. 4. Coordinar con el departamento contable y operativo cualquier movimiento de efectivo. 5. Mantener un control del vencimiento de las captaciones realizadas. 6. Elaborar informes de las visitas realizadas a clientes y avances para el cumplimiento del presupuesto. 7. Establecer estrategias para alcanzar las metas propuestas. 8. Analizar y buscar posibles inversores para la institución. 9. Otras funciones a fines al puesto. 			
PERFIL PROFESIONAL			
Título de ingeniero/a en: Administración de Empresas, Finanzas o Contabilidad.			
Experiencia mínima: Dos años en el cargo o cargos similares.			
Conocimientos: Inversiones, Contabilidad y Manejo de cartera.			
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 34: Manual de funciones del cobrador

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:
			Página: 06
Cargo: Cobrador			
Supervisa a: Clientes		Reporta a: Jefe de Talento Humano	
FUNCIONES			
Descripción del cargo: Coordinar el proceso de cobro, recuperación de cartera vencida, plantear estrategias para disminuir la tasa de morosidad.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar notificaciones de cobro. 2. Establecer estrategias de cobranza de acuerdo con las políticas planteadas por la gerencia. 3. Llevar un control adecuado de la información de los clientes que mantienen deudas firmes con la institución. 4. Elaborar formularios y reportes para supervisar los procedimientos de cobro. 5. Tomar decisiones para regularizar las cuentas que registren atraso o riesgo de pago en las cuotas. 6. Informar a la gerencia en forma oportuna sobre el proceso de cobro y su respectivo avance. 7. Comunicarse con el departamento legal para iniciar la demanda cuando no haya respuesta de algún cliente en mora. 8. Solicitar la ayuda al departamento de crédito con información de clientes, cuando el caso lo amerite. 9. Otras funciones a fines al puesto. 			
PERFIL PROFESIONAL			
Título de ingeniero/a en: Administración de Empresas, Finanzas o Contabilidad.			
Experiencia mínima: Dos años en el cargo o cargos similares.			
Conocimientos: Manejo de cartera, riesgo en pagos y procesos legales			
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 35: Manual de funciones del jefe de talento humano

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:		
			Página: 07		
Cargo: Jefe de Talento Humano					
Supervisa a: Todo el personal			Reporta a: Gerente		
FUNCIONES					
Descripción del cargo: Controlar todas las actividades y los procesos que realizan los empleados de la institución.					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios de los departamentos para dotar de personal y otros recursos. 2. Aplicar normas y procedimientos para la clasificación de puestos, reclutamiento, selección y contratación. 3. Controlar la organización y el funcionamiento de todos los departamentos de la cooperativa. 4. Coordinar y ejecutar en forma permanente el adiestramiento en los puestos de trabajo nuevos. 5. Establecer normas y políticas de trabajo para los empleados. 6. Aprobar los planes y programas de trabajo de todos los departamentos de la cooperativa. 7. Controlar y evaluar el trabajo de todos los funcionarios, evitar cualquier conflicto laboral. 8. Cumplir con las demás funciones que le fueran asignadas por el gerente de la institución. 9. Definir las funciones de cada trabajador dentro de la institución. 10. Otras funciones a fines al puesto. 					
PERFIL PROFESIONAL					
Título de ingeniero/a en: Administración de Empresas, Finanzas o Contabilidad. Experiencia mínima: Tres años en el cargo o cargos similares. Conocimientos: Procesos de Administración, Talento Humano y Programas Informático.					
Elaborado por:		La autora	Aprobado por:		Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

4.2.5.2 Perfil de puestos por competencias

Para la realización de puestos por competencias se ha tomado en cuenta algunos factores que detallan la frecuencia con la que se realiza cada actividad, las consecuencias de no realizar la actividad o de realizarlas de manera errada, de igual manera la dificultad que implica llevar a cabo dicha tarea, para ello se ha dado un calificación de 1 a 5 las mismas que permite definir las actividades esenciales para cada puesto.

Grado	Frecuencia	Consecuencia por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Puede afectar resultados, procesos, áreas funcionales de la cooperativa.	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
3	Al menos una vez cada 15 días.	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja Complejidad: La actividad requiere de un bajo nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
1	Otro (trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en resultados o actividades.	Mínima complejidad: La actividad requiere de un mínimo nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades.
Total= frecuencia + (consecuencias x complejidad)			

Elaborado por: Jacqueline Lema

Fuente: (Alles M. , 2005, pág. 120)

Para formar estos perfiles se debe cumplir con tres pasos importantes.

1. Identificar las actividades esenciales del puesto de trabajo
2. Elaborar el perfil de competencias.
3. Determinar competencias para selección y capacitación del empleado.

Paso 1: Identificar las actividades esenciales del puesto de trabajo.

Tabla 36: Actividades esenciales del gerente

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL GERENTE.	F	CE	CM	Total
1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.	5	5	3	20
2. Negociar contratos para adquirir bienes	1	2	3	7
3. Realizar informes de todas las actividades que se realizan dentro de la institución	2	3	3	11
4. Implementar sistemas financieros actuales para mejorar los procesos.	2	3	4	14
5. Establecer normas y políticas de trabajo para los empleados.	1	2	3	7
6. Elaborar el presupuesto anual para la empresa.	1	4	4	17
7. Controlar y evaluar el trabajo de todos los funcionarios.	1	5	4	21
8. Cumplir con las metas establecidas por la matriz.	1	3	4	13

Elaborado por: Jacqueline Lema

Dónde:

F= Frecuencia de la Actividad.

CO = Consecuencias por omisión de la actividad.

CM = Complejidad de la actividad.

Análisis: Mediante el cuadro descrito anteriormente se puede observar que la primera actividad tiene una frecuencia a realizar todos los días, que la consecuencia por omisión de esta actividad puede afectar a toda la cooperativa y que la complejidad de la actividad requiere de un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades. La segunda actividad tiene una frecuencia que se puede realizar ya sea trimestral, semestral, etc., tiene cierta consecuencia por omisión en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto y su complejidad es moderada. La tercera actividad tiene una frecuencia de una vez al mes tiene consecuencias considerables y su complejidad es moderada. La cuarta actividad tiene una frecuencia a realizar una vez al mes su consecuencia por omisión es considerable y su complejidad es alta. La quinta actividad tiene una frecuencia a realizar ya sea trimestral, semestral, etc., su consecuencia por omisión es menor ya que tiene cierta incidencia en actividades o resultados del mismo puesto y su complejidad es moderada. La sexta actividad tiene una frecuencia a realizar

ya sea trimestral, semestral, etc., su consecuencia por omisión es muy grave y tiene alta complejidad en la actividad. La séptima actividad tiene una frecuencia a realizar ya sea trimestral, semestral, etc., su consecuencia por omisión es muy grave y tiene una alta complejidad dicha actividad. La octava actividad tiene una frecuencia a realizar ya sea trimestral, semestral, etc., su consecuencia por omisión es considerable y su complejidad es alta.

Tabla 37: Actividades esenciales del asesor de crédito

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ASESOR DE CRÉDITO.	F	CE	CM	Total
1. Cuidar del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán.	4	2	2	8
2. Cumplir con todas las metas que se establece para créditos y recuperación de cartera	2	4	4	18
3. Participar en los comités de crédito	4	2	2	8
4. Atender a los clientes y socios en el proceso de otorgamiento de crédito, que cumplan con los requisitos establecidos	5	2	2	9
5. Conocer todos los riesgos que se presentan dentro del proceso de crédito.	5	3	3	14
6. Realizar informes del estado actual del departamento de crédito	2	2	3	8
7. Verificar que la información de los solicitantes de créditos sea real y autentica.	4	3	3	13
8. Hacer inspecciones a los domicilios y locales comerciales de los socios que solicitan un crédito	4	4	3	16

Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis: En el cuadro detallado anteriormente podemos observar que en la primera actividad la frecuencia es al menos una vez por semana su consecuencia por omisión es menor y su complejidad es baja, en la segunda actividad su frecuencia es una vez al mes, su consecuencia por omisión es grave y su complejidad es alta, la tercera actividad tiene una frecuencia de al menos una vez por semana, su consecuencia por omisión es menor ya que tiene cierta incidencia en el mismo puesto de trabajo y tiene baja complejidad, la cuarta actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión es menor ya que tiene cierta incidencia en el mismo puesto de trabajo y tiene baja complejidad, la quinta actividad tiene una frecuencia a realizarse

todos los días su consecuencia por omisión es considerable y su complejidad es moderada, la sexta actividad tiene una frecuencia de una vez al mes, su consecuencia por omisión es menor y su complejidad es moderada. La séptima actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez por semana su consecuencia por omisión es considerable y su complejidad es moderada, la octava actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez por semana, su consecuencia por omisión es grave y su complejidad moderada.

Tabla 38: Actividades esenciales de caja

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DE CAJA.	F	CE	CM	Total
1. Manejo correcto del archivo de clientes de la Cooperativa.	5	3	2	11
2. Verificar la información presentada en las diferentes planillas	5	3	2	11
3. Elaborar informes de todas las transacciones que se realizan en la institución para presentar a los organismos de control.	3	3	2	9
4. Revisar que el dinero este completo, tanto al recibirlo como al entregarlo.	5	4	3	17
5. Recibir valores en cheque, tarjetas de crédito o dinero en efectivo cumpliendo con los procedimientos establecidos	5	4	4	21
6. Elaborar arqueos de caja diariamente	5	3	3	14
7. Realizar la entrega de valores en la bóveda de la institución	5	2	2	9
8. Entregar informes diarios al departamento de contabilidad detallando las transacciones que se ha realizado en todo el día.	5	2	2	9

Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis: Según el cuadro anterior la primera actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión es considerable y su complejidad es baja, la segunda actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja, la tercera actividad tienen una frecuencia de al menos una vez cada quince días, su consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja, la cuarta actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es moderada, la quinta actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión es grave, y su complejidad es alta, la sexta actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su

consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es moderada, la séptima actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión de la actividad es menor y su complejidad es baja, la octava actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión es menor y su complejidad es baja.

Tabla 39: Actividades esenciales de atención al cliente

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	F	CE	CM	Total
1. Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes de la Cooperativa	5	4	4	21
2. Mantener de forma ordenada y correcta los archivos de la institución	3	3	3	12
3. Llenar correctamente los formatos de requisición de cualquier movimiento o trámite.	5	4	3	17
4. Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la cooperativa.	5	3	2	11
5. Elaborar informes semanales con el detalle de todas las actividades realizadas.	4	2	2	8
6. Conocer con claridad los productos y servicios de la institución para comunicar a los socios	5	3	2	11
7. Solucionar las quejas y reclamos de los clientes, trasladando al respectivo departamento de la cooperativa	4	3	3	13
8. Enviar oficios, comunicados, escritos y mails a todos los empleados cuando sea necesario	2	2	2	6

Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis: Interpretando el cuadro anterior podemos observar que la primera actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, las consecuencias por omisión de la actividad es grave y su complejidad es alta. La segunda actividad tiene una frecuencia de al menos una vez cada 15 días, la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es moderada. La tercera actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, la consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es moderada. La cuarta actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja. La quinta actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez por semana, la consecuencia por omisión es menor y su complejidad es baja. La sexta actividad tiene

una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja. La séptima actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez por semana, la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es moderada. La octava actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, su consecuencia por omisión de la actividad es menor y su complejidad es baja.

Tabla 40: Actividades esenciales del asesor de inversiones

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DEL ASESOR DE INVERSIONES.	F	CE	CM	Total
1. Cumplir con la metas de captaciones establecidas.	2	4	4	18
2. Ofrecer servicios con tramites agiles y oportunos.	5	3	2	11
3. Atender al público por cualquier trámite de solicitudes, renovaciones o cancelaciones de certificados de depósitos o pólizas de seguro.	5	2	2	9
4. Coordinar con el departamento contable y operativo cualquier movimiento de efectivo.	4	2	2	8
5. Mantener un control del vencimiento de las captaciones realizadas.	2	2	2	6
6. Elaborar informes de las visitas realizadas a clientes y avances para el cumplimiento del presupuesto.	2	3	2	8
7. Establecer estrategias para alcanzar las metas propuestas.	2	4	3	14
8. Analizar y buscar posibles inversores para la institución.	4	3	2	10

Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis: En el cuadro anterior podemos observar que la primera actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, su consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es alta. La segunda actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, su consecuencias por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja. La tercera actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, la consecuencia por omisión de la actividad es menor y su complejidad es baja. La cuarta actividad tiene una frecuencia de al menos una vez por semana, la consecuencia por omisión de la actividad es menor y su complejidad baja. La quinta actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, a consecuencia por omisión de la actividad es menor y su complejidad es baja. La sexta actividad tiene una frecuencia de una vez al mes, la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es

baja. La séptima actividad tiene una frecuencia a realizarse de una vez al mes, la consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es moderada. La octava actividad tiene una frecuencia a realizarse de al menos una vez cada semana, la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja.

Tabla 41: Actividades esenciales del cobrador

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO DE COBRADOR.	F	CE	CM	Total
1. Elaborar el plan de presupuesto anual de cobranzas con base en las políticas de la Cooperativa.	1	3	3	10
2. Establecer estrategias de cobranza de acuerdo con las políticas planteadas por la gerencia.	2	3	3	11
3. Llevar un control adecuado de la información de los clientes que mantienen deudas firmes con la institución.	2	4	3	14
4. Elaborar formularios y reportes para supervisar los procedimientos de cobro.	2	3	3	12
5. Tomar decisiones para regularizar las cuentas que registren atraso o riesgo de pago en las cuotas.	5	4	3	17
6. Informar a la gerencia en forma oportuna sobre el proceso de cobro y su respectivo avance.	4	3	3	13
7. Comunicarse con el departamento legal para iniciar la demanda cuando no haya respuesta de algún cliente en mora.	3	5	3	18
8. Solicitar la ayuda al departamento de crédito con información de clientes, cuando el caso lo amerite.	4	2	2	8

Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis: Según el cuadro anterior la primera actividad tiene una frecuencia a realizarse ya sea trimestral, semestral, etc., la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es moderada. La segunda actividad tiene una frecuencia de una vez al mes, la consecuencia por omisión de dicha actividad es considerable y su complejidad es moderada. La tercera actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, la consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es moderada. La cuarta actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, la consecuencia por omisión de la actividad es moderada. La quinta actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, la consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es moderada. La sexta actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez cada semana, la consecuencia por omisión de la actividad es

considerable y su complejidad es moderada. La séptima actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez cada 15 días, su consecuencia por omisión de la actividad es muy grave y su complejidad es moderada. La octava actividad tiene una frecuencia a realizarse de al menos una vez cada semana, la consecuencia por omisión de la actividad es menor y su complejidad es baja.

Tabla 42: Actividades esenciales del jefe de talento humano

VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES				
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL JEFE DE TALENTO HUMANO.	F	CE	CM	Total
1. Realizar estudios de los departamentos para dotar de personal y otros recursos.	2	4	4	18
2. Aplicar normas y procedimientos para la clasificación de puestos, reclutamiento, selección y contratación.	2	5	4	22
3. Controlar la organización y el funcionamiento de todos los departamentos de la cooperativa.	5	3	3	14
4. Coordinar y ejecutar en forma permanente el adiestramiento en los puestos de trabajo nuevos.	2	3	2	8
5. Establecer normas y políticas de trabajo para los empleados.	1	3	2	7
6. Aprobar los planes y programas de trabajo de todos los departamentos de la cooperativa.	2	4	2	10
7. Controlar y evaluar el trabajo de todos los funcionarios, evitar cualquier conflicto laboral.	5	4	3	17
8. Cumplir con las demás funciones que le fueran asignadas por el gerente de la institución.	4	2	2	8
9. Definir las funciones de cada trabajador dentro de la institución.	1	3	3	10

Elaborado por: Jacqueline Lema

Análisis: Según el cuadro anterior podemos observar que la primera actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, la consecuencia por omisión de la actividad es grave y su complejidad es alta. La segunda actividad tiene una frecuencia de una vez al mes, la consecuencia por omisión de la actividad es muy grave y su complejidad es alta. La tercera actividad tiene una frecuencia a realizarse todos los días, la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es moderada. La cuarta actividad tiene una frecuencia a realizarse una vez al mes, su consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja. La quinta actividad tiene una

frecuencia a realizarse ya sea trimestral, semestral, etc., la consecuencia por omisión de la actividad es considerable y su complejidad es baja. La sexta actividad tiene una frecuencia a realizarse al menos una vez cada 15 días, su consecuencia por omisión de la actividad es baja.

Paso 2: Elaborar el perfil por competencias

Tabla 43: Perfil por competencias del gerente

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Elaborar el presupuesto anual de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Metas de la cooperativa • Actividades de la cooperativa • Recursos disponibles 	Pensamiento crítico	Capacidad de planificar
Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Reglamentos • Demandas 	Evaluación de Soluciones	Capacidad de negociar
Controlar y evaluar el trabajo de todos los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutación • Contratación y evaluación. 	Manejo de Talento Humano	Liderazgo

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 44: Perfil por competencias de asesor de crédito

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Hacer inspecciones a los domicilios y locales comerciales de los socios que solicitan un crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los socios solicitantes. • Tipos de crédito • Manejo de cartera. 	Recopilación de Información.	Iniciativa
Cumplir con todas las metas que se establece para créditos y recuperación de cartera.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de morosidad • Cartera vencida • Trámites judiciales 	Destreza matemática	Creatividad
Conocer todos los riesgos que se presentan dentro del proceso de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia financiera • Análisis de documentos • Requisitos de crédito 	Evaluación de ideas	Conocimientos

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 45: Perfil por competencias de caja

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Revisar que el dinero este completo, tanto al recibirlo como al entregarlo.	<ul style="list-style-type: none"> • Detención de billetes falsos. • Contabilidad • Computación 	Destreza matemática	Agilidad
Recibir valores en cheque, tarjetas de crédito o dinero en efectivo cumpliendo con los procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos financieros • Sistema automatizado de operaciones • Tipo de moneda 	Aprendizaje Activo	Creatividad
Elaborar arqueos de caja diariamente. Reportes	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de caja • Acta de arqueos • Inconsistencias 	Destreza matemática	Credibilidad

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 46: Perfil por competencias de atención al cliente

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes de la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios • Productos financieros • Áreas o departamentos informáticos 	Orientación de servicio	Amabilidad
Mantener de forma ordenada y correcta los archivos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de archivo • Documento de los socios. 	Organización de la información	Paciencia
Llenar correctamente los formatos de requisición de cualquier movimiento o trámite	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuentas • Envíos de dinero • Papeletas de retiro y depósito. 	Evaluación de sistemas organizacionales	Adaptabilidad

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 47: Perfil por competencias del asesor de inversiones

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Cumplir con la metas de captaciones establecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Tasa de interés • Inversiones 	Destreza matemática	Emprendimiento
Ofrecer servicios con tramites agiles y oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> • Fideicomisos • Fondos • Requisitos 	Orientación/ Asesoramiento	Comunicación clara
Establecer estrategias para alcanzar las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas del departamento • Objetivos. 	Planificación	Iniciativa

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 48: Perfil por competencias del cobrador

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Llevar un control adecuado de la información de los clientes que mantienen deudas firmes con la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera vencida • Índice de morosidad 	Recopilación de información.	Responsabilidad
Tomar decisiones para regularizar las cuentas que registren atraso o riesgo de pago en las cuotas.	<ul style="list-style-type: none"> • Refinanciamiento • Buró de crédito 	Identificación de causas fundamentales	Persistencia
Comunicarse con el departamento legal para iniciar la demanda cuando no haya respuesta de algún cliente en mora.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de demanda • Tramites extrajudiciales. 	Juicio y toma de decisiones	Paciencia

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 49: Perfil por competencias del jefe de talento humano

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Realizar estudios de los departamentos para dotar de personal y otros recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Talento Humano • Presupuesto 	Síntesis, reorganización.	Liderazgo
Aplicar normas y procedimientos para la clasificación de puestos, reclutamiento, selección y contratación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Contratación • Evaluación de desempeño 	Planificación	Organización
Controlar y evaluar el trabajo de todos los funcionarios, evitar cualquier conflicto laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de evaluación • Políticas de trabajo • Capacitación 	Manejo de Recursos Humanos	Comunicación

Elaborado por: Jacqueline Lema

Paso 3: Determinar competencias para seleccionar y capacitar

Tabla 50: Competencias del gerente

Gerente	Selección	Capacitación
Administración financiera, manejo de personal	X	
Programas financieros		X
Trabajo en equipo	X	

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 51: Competencias del asesor de crédito

Asesor de Crédito	Selección	Capacitación
Proceso de crédito, manejo de cartera	X	X
Negociación	X	
Promoción de productos y servicios		X

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 52: Competencias de la cajera

Cajera	Selección	Capacitación
Arqueo de caja ,reportes, informes		X
Empatía	X	
Documentos financieros		X

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 53: Competencias de atención al cliente

Atención al Cliente	Selección	Capacitación
Programas informáticos	X	
Productos, servicios, formatos		X
Orientación de servicio	X	

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 54: Competencias del asesor de inversiones

Asesor de Inversiones	Selección	Capacitación
Captaciones, tasas de interés, inversiones	X	
Fideicomisos, pólizas		X
Persuasión	X	

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 55: Competencias del cobrador

Cobrador	Selección	Capacitación
Índice de morosidad, castigar cartera	X	
Cartera vencida		X
Negociación	X	

Elaborado por: Jacqueline Lema

Tabla 56: Competencias del jefe de talento humano

Jefe del Talento Humano	Selección	Capacitación
Procesos de reclutación, selección, contratación	X	
Manuales de funciones		X
Liderazgo	X	

Elaborado por: Jacqueline Lema

4.2.5.3 Manual de procesos y procedimientos

Para establecer de una manera clara los procesos que se deben realizar en la cooperativa se procede a realizar un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción y evaluación del desempeño, con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones dentro de la cooperativa.

➤ RECLUTAMIENTO

Objetivo: Identificar al personal que sea idóneo para cubrir la vacante en la cooperativa.

Alcance: Cumplir con la necesidad que posee la cooperativa en cuanto a los candidatos.

Tabla 57: Descripción del proceso de reclutamiento

	MANUAL DE PROCESOS	Código:
	RECLUTAMIENTO	Página: 1 Fecha:
Área: Administrativa		Responsable: Gerente
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Descripción		Responsable
1.- Definición del puesto vacante que necesita ser cubierto		Jefe de Talento Humano.
2.- Análisis de la cooperativa para ver si requiere de nuevo personal		Jefe de Talento Humano.
3.- Anuncios sobre el puesto vacante por medios de comunicación y sus respectivos requisitos.		Jefe de Talento Humano.
4.- Recepción de carpetas con los requisitos que se requirió.		Jefe de Talento Humano.
5.- Verificar la legalidad de los documentos		Jefe de Talento Humano.
6.- Realizar una lista con los posibles candidatos para cubrir el puesto de trabajo.		Gerente
Elaborado por:	La autora	Aprobado por: Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

❖ SELECCIÓN

Objetivo: Identificar el candidato idóneo para cubrir las necesidades del puesto de trabajo.

Alcance: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles.

Tabla 58: Descripción del proceso de selección

	MANUAL DE PROCESOS	Código:	
	SELECCIÓN	Página: 2	
		Fecha:	
Área: Gerencia		Responsable: Gerente	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
Descripción			Responsable
1.- Notificar a los candidatos preseleccionados que se acerquen a las oficinas.			Jefe de Talento Humano.
2.- Realizar pruebas a corde al puesto vacante para determinar el nivel de conocimiento del candidato.			Jefe de Talento Humano.
3.- Realizar la entrevista empleando la ficha de entrevista por competencias.			Jefe de Talento Humano.
4.- Analizar los resultados de las pruebas.			Jefe de Talento Humano.
5.- Seleccionar el candidato idóneo en base a los resultados obtenidos.			Gerente
6.- Informar al personal seleccionado e incorporar al equipo de trabajo.			Jefe de Talento Humano
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

❖ CONRATACIÓN E INDUCCIÓN

Objetivo: Contratar a la persona que cumple con las necesidades y requerimientos de la cooperativa.

Alcance: Incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo.

Tabla 59: Descripción de proceso de contratación e inducción

	MANUAL DE PROCESOS	Código:	
	CONRATACIÓN	Página: 3	
		Fecha:	
Área: Administrativa		Responsable: Gerente	
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
Descripción		Responsable	
1.- Definir las cláusulas, compromisos y políticas del contrato.		Jefe de Talento Humano.	
2.- Celebración de Contrato.		Jefe de Talento Humano.	
3.- Incorporar al seleccionado a su departamento de trabajo.		Jefe de Talento Humano.	
4.- Informar sobre las funciones que debe y no realizar.		Jefe de Talento Humano.	
5.- Elaborar un programa de inducción que permita la adaptación e integración del nuevo empleado a su nuevo lugar de trabajo.		Jefe de Talento Humano.	
6.- Hacer curso de Inducción.		Jefe de Talento Humano	
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Limitada una vez que ya haya incorporado a un nuevo empleado al equipo de trabajo en la cooperativa procede a realizar los trámites legales de contrato, la cual implica afiliar al seguro social IESS, por otra parte, se redacta el contrato y se firma, este contiene partes importantes como:

- Datos del empleador
- Datos del empleado
- Antecedentes
- Jornada de trabajo
- Remuneración
- Duración del contrato
- Lugar de Trabajo
- Obligaciones del empleador y del empleado
- Jurisdicción y competencia
- Suscripción

Para todos estos trámites el trabajador deberá entregar adjunto al contrato de trabajo una copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.

Para llevar a cabo el proceso de inducción en la Cooperativa se ha diseñado un programa el mismo que comprende la bienvenida al empleado, el reconocimiento del lugar de trabajo, información básica de la cooperativa, la relación de su área con otros departamentos.

Tabla 60: Proceso de inducción

	MANUAL DE PROCESOS		Código:
	CONTRATACIÓN		Página: 4
			Fecha:
PROGRAMA DE INDUCCIÓN			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
Bienvenida	Bienvenida a la cooperativa. Recorrido por la cooperativa. Presentación con los compañeros de trabajo. Explicación del proceso de inducción. Seguimiento de todo el proceso de inducción.		Jefe de talento humano
Información básica de la cooperativa	Misión, visión y valores corporativos. Normas y directivas internas. Estructura organizacional.		Jefe de talento humano
Relación Laboral	Modalidad de contratación. Horario Normas de seguridad Reglamento interno de trabajo		Jefe de talento humano
Conocimiento del puesto de trabajo	Descripción del puesto: funciones. Normas y procedimientos que involucran a su puesto de trabajo.		Jefe de talento humano
Conocimiento y relación con otras áreas de trabajo	Funciones principales de cada área. Procesos de otras áreas que se involucran directamente con su labor.		Gerente
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

	MANUAL DE PROCESOS		Código:
	CONTRATACIÓN		Página: 4
			Fecha:
INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Puesto: Gerente			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Administración financiera	Evaluación de la cooperativa a través de indicadores de rentabilidad, posición y eficiencia.	2 horas	Jefe de talento humano
Administración del Talento Humano	Funciones y técnicas que se utiliza en la gestión de personal.	3 horas	Jefe de talento humano
Organización	Estructura como el funcionamiento de cada una de las áreas de la cooperativa	2 horas	Jefe de talento humano
Redacción de informes	Normas utilizadas en la redacción, preparación, evaluación y presentación de un informe	2 horas	Jefe de talento humano
Administración de Cartera	Conocer mecanismo y procedimientos de la gestión crediticia y de cobranzas	2 horas	Jefe de talento humano
Puesto: Asesor de Crédito			
Análisis de Crédito	Usar los métodos correctos para verificar la información	2 horas	Jefe de talento humano
Manejo de Cartera	Conocer las estrategias que intervienen en los proceso de cartera	2 horas	Jefe de talento humano
Análisis de Estados Financieros	Uso de formatos para presentar informes financieros. Análisis de los créditos solicitados.	2 horas	Jefe de talento humano
Puesto: Cajera			
Planillas de entrada y salida de caja	Conocer la forma correcta de llenar las planillas	2 horas	Jefe de talento humano
Registro y control de Movimientos	Utilizar los programas informáticos para monitorear las transacciones	2 horas	Jefe de talento humano

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Arqueo de Caja	Formato del informe al final del día	2 horas	Jefe de talento humano
Análisis de información	Como verificar que la información es autentica	2 horas	Jefe de talento humano
Informes de Actividades	Conocer los aspectos que van en el informe	2 horas	Jefe de talento humano
Puesto: Atención al cliente			
Sistemas de Información	Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes	2 horas	Jefe de talento humano
Recepción de llamadas	Conocer las diferentes extensiones	2 horas	Jefe de talento humano
Apertura de Cuentas	Uso de los programas de registro de cuentas	2 horas	Jefe de talento humano
Entrega de Información	Conocer los aspectos relevantes de la cooperativa	4 horas	Jefe de talento humano
Generación de Informes y reportes	Ordenar de los archivos de forma clara y honesta	2 horas	Jefe de talento humano
Puesto: Asesor de inversiones			
Tasas de Interés	Conocer las tasas de interés que maneja la cooperativa tanto para créditos como inversiones.	2 horas	Jefe de talento humano
Asesoramiento de Inversiones	Usar la información sobre inversiones	2 horas	Jefe de talento humano
Inversionistas	Manejar la cartera de clientes	2 horas	Jefe de talento humano
Origen del Dinero	Utilizar los procesos de análisis de lavado de dinero	2 horas	Jefe de talento humano
Puesto: Cobrador			
Procesos de Cobro	Conocer los métodos establecidos en la cooperativa para cobrar	2 horas	Jefe de talento humano
Cartera Vencida	Proceso para recuperar cartera vencida	2 horas	Jefe de talento humano
Control de Riesgo	Uso de estrategias para disminuir la morosidad	2 horas	Jefe de talento humano
Cobro Extrajudicial	Contactar a los abogados para realizar las respectivas demandas	2 horas	Jefe de talento humano
Reportes de	Presentación de informes	2 horas	Jefe de talento humano

Cobro			humano
Puesto: Jefe de talento humano			
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Reclutamiento	Analizar los procesos para reclutar personal	3 horas	Gerente
Selección	Usar formatos de pruebas para seleccionar a los candidatos	3 horas	Gerente
Contratación	Conocer todos los procesos para contratar a la persona correcta	3 horas	Gerente
Conflictos Laborales	Resolver cualquier problema que pueda darse en la cooperativa	3 horas	Gerente
Distribución de Funciones	Elaborar manual de funciones para cada puesto de trabajo que permita desarrollar las actividades o tareas.	3 horas	Gerente
Actividades	Descripción	Duración	Responsable
Capacitación	Conocer los temas en los que debe capacitar y con qué frecuencia	3 horas	Gerente
Elaborado por:	La autora	Aprobado por:	Gerente

Elaborado por: Jacqueline Lema

❖ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Mediante la evaluación de desempeño propuesta en la presente investigación se pretende descubrir si los resultados y competencias de los empleados están alineados con los cargos que ocupan, dicha evaluación consiste en la intervención de varias personas de la misma cooperativa que conocen al evaluado aparte de su jefe inmediato esto con el objetivo de tener opiniones diferentes sobre el evaluado.

Para la realización de la evaluación de desempeño se procede a dar los siguientes valores para la calificación donde:

5= Excelente

4= Muy Bueno

3= Bueno

2= Regular

1= Deficiente

Tabla 61: Evaluación de desempeño para la cooperativa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Datos del evaluado:			Fecha:				
Nombres:							
Cargo:							
Oficina/Área:							
Datos del evaluador		Relación con el evaluado (Marca con una X)					
Evaluador		Jefe inmediato		Supervisado		Cliente Interno	
Indicadores de gestión. (Marque con una X, en donde crea correspondiente)							
		Calificación			Comentarios		
Calidad							
Administrativa/programática:							
Posee conocimiento y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5		
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5		
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5		
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5		

Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de la institución.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicios y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo	1	2	3	4	5	

Indicadores de gestión. (Marque con una X, en donde crea correspondiente)

Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y	1	2	3	4	5	

justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de ventas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son apuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

V.- Por favor comente ¿Cómo la persona refleja los valores de la Cooperativa “Bashalán” y su compromiso con la misma?

VI.- Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII.- ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

Firma del evaluador:

Elaborado por: Jacqueline Lema

Fuente: (Alles M. , 2002, pág. 27)

4.2.5.4 Capacitación

Objetivo: Ofrecer a todo el personal de la cooperativa oportunidades de crecimiento y desarrollo

Alcance: Capacitar acorde con las necesidades que tiene que tiene cada uno de los departamentos para mejorar el desempeño laboral.

Las capacitaciones se han diseñado con el objeto de mejorar las falencias que presenten los empleados de la cooperativa, se capacitará tres veces al año para la cual se tomará en cuenta los aspectos que se detallan a continuación

- Esquema de contenidos

Tabla 62: Plan de capacitación para los empleados de la cooperativa

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA COAC BASHALÁN LIMITADA				
Nombre del curso	Objetivo	Actividades	Dirigido a	Duración
Administración de Talento Humano	Analizar las funciones y técnicas de la gestión de personal	Procesos de reclutación, selección y contratación	Gerente Jefe de Talento Humano	24 Horas
Riesgo de crédito	Identificar los riesgos que presenta un crédito	Conocer procesos de solicitud, verificación de información y entrega	Gerente Asesores Cobrador Atención al cliente	24 Horas
Calidad de servicio	Mejorar la atención a los clientes	Conocer los tipos de clientes Fidelización de clientes.	Gerente Asesores Cobrador Cajera	24 Horas
Clima Organizacional	Cuidar del ambiente de trabajo	Normas para evitar conflictos Trabajo equipo Programas de	Gerente Asesores Cobrador Atención al	24 Horas

		motivación	cliente Asesor de inversiones Cajera	
Gestión de negocios e inversión	Incrementar el número de socios	Manejo de cartera de clientes oferta de servicio Promoción de productos	Asesor de inversiones Asesores de créditos	24 Horas
Administración financiera	Conocer procesos financieros actuales	Tecnología financiera Reglamentos para instituciones financieras	Gerente Asesores Jefe de talento humano	24 Horas
Reducción de cartera vencida	Bajar el nivel de morosidad	Manejo de cartera, refinanciamiento de créditos vencidos Trámites judiciales	Gerente Asesores de crédito Cobrador	24 Horas
Lavado de activos	Verificar la procedencia del dinero	Identificar la licitud de bienes Normas legales Verificación de documentos	Cajera Atención al cliente Gerente Asesor de inversiones	24 Horas

Elaborado por: Jacqueline Lema

CONCLUSIONES

- Cumpliendo con el objetivo principal de este trabajo, se diseñó un sistema de gestión por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., y de esta manera puedan ser de uso oficial en la cooperativa.
- La Cooperativa Bashalán no cuenta con las herramientas necesarias para mejorar los procesos de reclutamiento y selección, ya que es la base fundamental para contratar a personas aptas para cumplir con las tareas que demanda cada puesto de trabajo dentro de la institución.
- A través de la aplicación del sistema de gestión se pudo determinar las competencias específicas para cada área y por ende definir el perfil de puesto con las actividades esenciales de cada cargo, que servirá de guía para el desempeño laboral de cada empleado.
- Es de vital importancia que la cooperativa adopte un plan de capacitación de manera continua, ya que permite corregir las falencias o desconocimiento que presentan los empleados con ciertas actividades o tareas, además permite a la cooperativa llevar un control adecuado del desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

- La aplicación del nuevo Modelo de Gestión por Competencias debe ser de forma inmediata, ya que contiene procesos y procedimientos que contribuyen al desarrollo, no solo del capital humano sino a toda la cooperativa.

- Se recomienda a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., realizar evaluaciones del desempeño de manera continua, solo así se podrá corregir cualquier inconveniente que se presente en los diferentes puestos de trabajo.

- Actualizar de manera periódica los procesos de reclutación y selección, que sea planteado en la presente investigación, todo esto con el objeto de cumplir con las metas propuestas por la institución.

- Se recomienda que la cooperativa pueda utilizar políticas de incentivos para los empleados, basándose en los resultados obtenidos mediante la evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Albán, J. (1997). *Manual practico del Cooperativismo ecuatoriano*. Quito: PUDELECO.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas la Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias . Mexico: Eco Edicion.
- Alles, M. (2009). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: ANC
- Berrocal, S. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Chiavenato, I.(2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Del Pino, A. (1997). *Empleabilidad y Competencias*. Barcelona: Cairós.
- Gutiérrez, M. (2006). *Énfasis de gestión por competencias*. Colombia: Ecoe Ediciones
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Porter , M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Edición.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. México : Pearson Edición .
- Villegas, C. (2010). *Investigación Transcompleja*. Venezuela:UBA
- Richar, Y. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Granica S.A.

ANEXOS

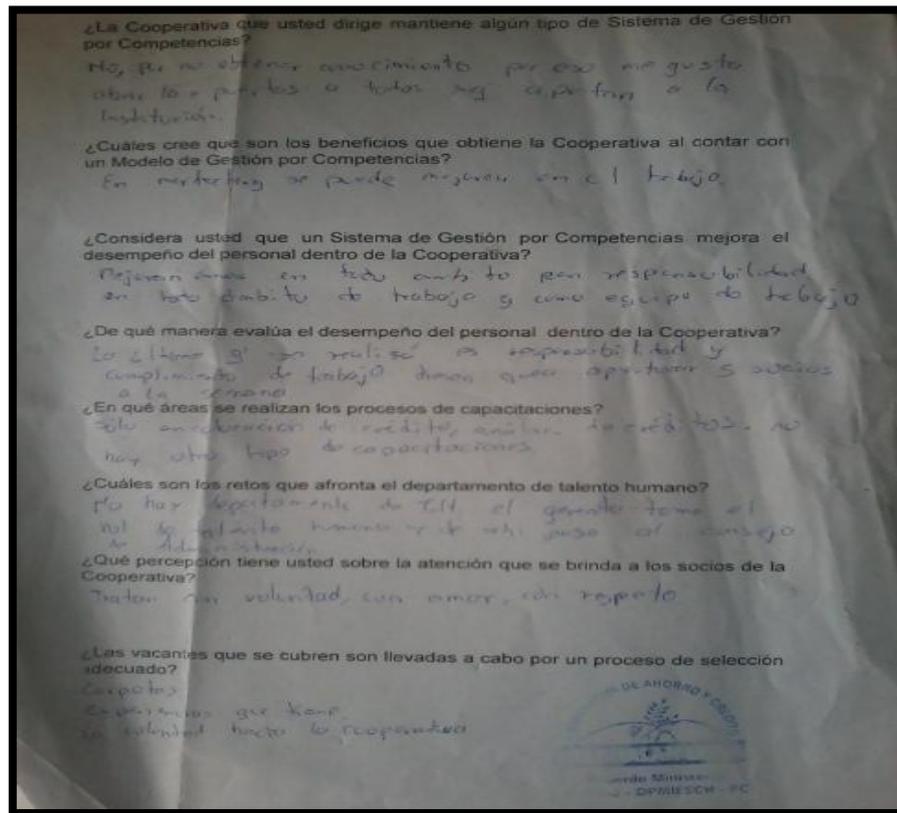
Anexo 1: Encuesta para los empleados de cooperativa

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA DE EMPRESAS 											
<p>Buenos días, el presente cuestionario tiene como objetivo establecer la situación actual del Talento Humano de la COAC Bashalán Ltda., por lo que se ruega contestar, lo más objetivamente posible para darle validez al resultado del mismo.</p>											
1) ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con un sistema de Gestión por competencias?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
2) ¿La cooperativa cuenta con un plan de capacitación?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
3) ¿Indique si en el último año ha recibido algún tipo de capacitación?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
4) ¿Con qué periodicidad capacita la cooperativa?	<table border="1"> <tr><td>Anual</td><td></td></tr> <tr><td>Semestral</td><td></td></tr> <tr><td>Trimestral</td><td></td></tr> <tr><td>Mensual</td><td></td></tr> <tr><td>Ninguno</td><td></td></tr> </table>	Anual		Semestral		Trimestral		Mensual		Ninguno	
Anual											
Semestral											
Trimestral											
Mensual											
Ninguno											
5) ¿Considera que un sistema de gestión del talento humano mejora el desempeño de la cooperativa?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
6) ¿Considera necesario la elaboración de un sistema de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano de la cooperativa?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
7) ¿Actualmente labora en el campo que se preparó?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
8) ¿Al iniciar sus funciones fue acción de una inducción previa, que le oriente en su labor?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
9) ¿Posee un manual donde se describan sus funciones en relación a su rol y responsabilidad?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
10) ¿El departamento de talento humano evalúa su desempeño?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
11) ¿Dispone de las herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No							
Si											
No											
12) ¿Emita sugerencias para mejorar su condición laboral?	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>										
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN 😊</p>											

Anexo 2: Encuesta para los socios de la cooperativa

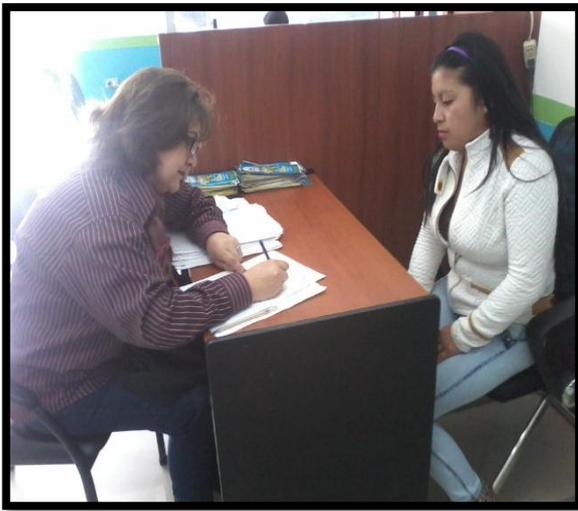
ENCUESTAS SOCIOS  ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA DE EMPRESAS 									
<p>Buenos días, a continuación se presenta una serie de preguntas, para identificar la existencia o no de algunas competencias laborales en la COAC Bashalán Ltda., conteste marcando con un X en el cuadro que usted considere.</p>									
1) ¿El empleado de la cooperativa es gentil y solidario?	<table border="1"> <tr><td>Siempre</td><td></td></tr> <tr><td>A veces</td><td></td></tr> <tr><td>Nunca</td><td></td></tr> </table>	Siempre		A veces		Nunca			
Siempre									
A veces									
Nunca									
2) ¿cómo cataloga el trato al socio?	<table border="1"> <tr><td>Muy buena</td><td></td></tr> <tr><td>Buena</td><td></td></tr> <tr><td>Regular</td><td></td></tr> <tr><td>Malo</td><td></td></tr> </table>	Muy buena		Buena		Regular		Malo	
Muy buena									
Buena									
Regular									
Malo									
3) ¿considera usted que el empleado asignado, es responsable con los servicios requeridos?	<table border="1"> <tr><td>Siempre</td><td></td></tr> <tr><td>A veces</td><td></td></tr> <tr><td>Nunca</td><td></td></tr> </table>	Siempre		A veces		Nunca			
Siempre									
A veces									
Nunca									
4) ¿cómo considera los servicios que recibe de los empleados acerca de los productos que ofrece la cooperativa?	<table border="1"> <tr><td>Muy buena</td><td></td></tr> <tr><td>Buena</td><td></td></tr> <tr><td>Regular</td><td></td></tr> <tr><td>Malo</td><td></td></tr> </table>	Muy buena		Buena		Regular		Malo	
Muy buena									
Buena									
Regular									
Malo									
5) ¿considera que existe personal especializado que cumpla con sus expectativas en los servicios prestados?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No					
Si									
No									
6) ¿Qué tipo de servicio utiliza con frecuencia?	<table border="1"> <tr><td>Ahorro</td><td></td></tr> <tr><td>Crédito</td><td></td></tr> <tr><td>Inversiones</td><td></td></tr> <tr><td>Pago de servicios básicos</td><td></td></tr> </table>	Ahorro		Crédito		Inversiones		Pago de servicios básicos	
Ahorro									
Crédito									
Inversiones									
Pago de servicios básicos									
7) ¿Cree usted oportuno los procesos que se realizan para obtener el servicio requerido por su parte?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No					
Si									
No									
8) ¿Qué opina usted de la ubicación de las oficinas de la COAC Bashalán Ltda.?	<table border="1"> <tr><td>Muy buena</td><td></td></tr> <tr><td>Buena</td><td></td></tr> <tr><td>Regular</td><td></td></tr> <tr><td>Malo</td><td></td></tr> </table>	Muy buena		Buena		Regular		Malo	
Muy buena									
Buena									
Regular									
Malo									
9) ¿considera usted que la imagen de las oficinas de la COAC Bashalán es apropiada?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No					
Si									
No									
10) ¿Se siente satisfecho con el horario actual de la COAC Bashalán Ltda.?	<table border="1"> <tr><td>Si</td><td></td></tr> <tr><td>No</td><td></td></tr> </table>	Si		No					
Si									
No									
11) ¿Qué tan satisfecho está con el servicio recibido por parte del asesor de la COAC Bashalán Ltda., basada en su experiencia más reciente?	<table border="1"> <tr><td>Muy satisfecho</td><td></td></tr> <tr><td>Satisfecho</td><td></td></tr> <tr><td>Indiferente</td><td></td></tr> <tr><td>Insatisfecho</td><td></td></tr> </table>	Muy satisfecho		Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho	
Muy satisfecho									
Satisfecho									
Indiferente									
Insatisfecho									
12) ¿Emita sugerencias para mejorar los servicios requeridos?	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>								
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN 😊</p>									

Anexo 3: Afiche de entrevista realizada al Gerente de la cooperativa



Anexo 4: Aplicación de encuestas a los empleados de la cooperativa





Anexo 5: Entrevista con el Gerente de la cooperativa



Anexo 6: Aplicación de encuestas realizadas a los socios de la cooperativa



