



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCION Y DESARROLLO LTDA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2016 – 2017.

AUTORA:

GEOCONDA ELIZABETH PERALTA MUÑOZ

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Geoconda Elizabeth Peralta Muñoz, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

DIRECTOR

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Geoconda Elizabeth Peralta Muñoz 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 e los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de Junio del 2018

Geoconda Elizabeth Peralta Muñoz

C.C 0604192013

DEDICATORIA

Mis agradecimientos van dirigidos en primer lugar a Dios, porque estoy convencida que es quien me cuida en todo momento, a mis Padres Bolívar Peralta y Martha Muñoz que fueron las personas que cimentaron las bases para que yo me convierta en una persona de bien, a mi esposo Alfito Moyón a mi hija Janice a mis hermanas Johana y Pamela todos ellos que en todo momento me han apoyado y me han dado la fuerza necesaria para cumplir con mi sueño. Por último agradezco a mi Director de Tesis, por su colaboración, orientación y paciencia, para culminar este trabajo de investigación.

GEOCONDA ELIZABETH PERALTA MUÑOZ

AGRADECIMIENTO

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta y cumplir con uno de los sueños de ustedes padres míos, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. A mi esposo e hija a mis hermanas por su apoyo incondicional, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

GEOCONDA ELIZABETH PERALTA MUÑOZ

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	11
2.1.2 Fundamentación Filosófica.....	13
2.1.3 Fundamentación Epistemológica.....	13
2.1.4 Fundamentación Axiológica	13
2.1.5 Fundamentación Ontológica.....	13
2.1.6 Fundamentación Psicológica	14
2.1.7 Categorías Fundamentales	15
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
2.3 IDEA A DEFENDER	25
2.4 VARIABLES	25

2.4.1	Variable Independiente	25
2.4.2	Variable Dependiente	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	27
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	29
3.6	IDEA A DEFENDER	43
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		44
4.1	TEMA	44
4.2	ANTECEDENTES DE LA COAC ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.....	44
4.2.1	Reseña Histórica	44
4.2.2	Ubicación.....	44
4.3	INTRODUCCIÓN	45
4.4	ALCANCE.....	45
4.5	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	47
4.6	DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS	59
CONCLUSIONES		67
RECOMENDACIONES.....		68
BIBLIOGRAFÍA		69
ANEXOS		74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Contexto de Gestión de Talento Humano.....	12
Tabla 2:	Manuales pertinentes	29
Tabla 3:	Encargado del proceso de selección	30
Tabla 4:	Tiempo de vinculación.....	31
Tabla 5:	Nivel de estudio al iniciar en la empresa	32
Tabla 6:	Grado de estudio actualmente.....	33
Tabla 7:	Campo en el que se preparo.....	34
Tabla 8:	Porcentaje de conocimientos aplicados en la empresa	35
Tabla 9:	Frecuencias de participación en capacitaciones.....	36
Tabla 10:	Mejoramiento del desempeño laboral.....	37
Tabla 11:	Gestión del trabajo	39
Tabla 12:	Forma de evaluar el desempeño.....	40
Tabla 13:	Capacitaciones participadas.....	41
Tabla 14:	Sistema de gestión de talento humano.....	42
Tabla 15:	Departamentos	49
Tabla 16:	Especificaciones.....	50
Tabla 17:	El perfil de un puesto	51
Tabla 18:	Puestos de trabajo	52
Tabla 19:	Formato.....	57
Tabla 20:	Proceso.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	El circulo de la gestión incorrecta de Recurso Humano.....	4
Gráfico 2:	Cambio de escenario.....	12
Gráfico 3:	Categorías fundamentales.....	15
Gráfico 4:	Importancia.....	17
Gráfico 6:	Concepto de administración.....	24
Gráfico 7:	Disponibilidad de manuales.....	29
Gráfico 8:	Encargado del proceso de selección.....	30
Gráfico 9:	Tiempo de vinculación.....	31
Gráfico 10:	Nivel de estudio al iniciar en la empresa.....	32
Gráfico 11:	Grado de estudio actualmente.....	33
Gráfico 12:	Campo en el que se preparo.....	34
Gráfico 13:	Porcentaje de conocimientos aplicados en la empresa.....	35
Gráfico 14:	Frecuencia de participación en capacitaciones.....	36
Gráfico 15:	Mejoramiento desempeño laboral.....	37
Gráfico 16:	Clasificación de candidatos.....	38
Gráfico 17:	Gestión del trabajo.....	39
Gráfico 18:	Forma de evaluar el desempeño.....	40
Gráfico 19:	Capacitaciones participadas.....	41
Gráfico 20:	Sistema de Gestión de Talento Humano.....	42
Gráfico 21:	Organigrama.....	47
Gráfico 22:	Proceso de Descripción de Cargos.....	56
Gráfico 23:	Proceso de Reclutamiento.....	58
Gráfico 24:	Proceso de Selección por competencia.....	60
Gráfico 25:	Elección.....	61
Gráfico 26:	Proceso de Evaluación.....	62
Gráfico 27:	Proceso de capacitación y entrenamiento.....	64
Gráfico 28:	Proceso.....	65

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para la cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, periodo 2016 – 2017. Tiene como finalidad de controlar y dirigir al personal de la organización para el desarrollo de la presente Investigación se utilizó La metodología utilizada se basa en la realización de una entrevista al gerente general y las encuestas aplicadas a todos los colaboradores y socios de la institución financiera lo cual permitió conocer la situación actual de la misma para mejorar la relación entre persona y puesto que permita la obtención del perfil adecuado que debe tener cada persona según el puesto que aplica y al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente poseen, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN> <PROCESOS> <TALENTO HUMANO> <POLÍTICAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of the present work is to design a system of competence-based personnel management for the “Cooperartiva de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, Riobamba City, Chimborazo Province, Riobamba Canton, 2016-2017 term. The system’s purpose is to control and guide the organization’s personnel. An interview to the CEO and questionnaire based survey addressed to all the financial institution’s collaborators and business partners were the methods used. The application of the aforementioned methods allowed us to learn about the current situation of the institution, in order to improve the employee job relationship, thus facilitating to find the adequate profile which each staff member should have according to the working position .And when applying the competence base model to the institution’s staff training, it becomes necessary to evaluate the requirements of the working positions and evaluate employees accordingly to learn about the personnel that the institution counts on and to be informed on who could be the possible candidates for future promotions and transfers.it is recommended to determine the training needs based on the competence model, comparing the model and the actual competences the staff members possess. This process will show the resulting gap between the current and the desired performance and will assist to determine the training needs thus benefiting both the institution and its personnel.

Key words: ECONOMIC AND MANAGERIAL SCIENCE> <MANAGEMENT SYSTEM> <PROCESSES> <WORK FORCE> <POLICIES> <RIOBAMBA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de las empresas como unidades organizadas para el intercambio de bienes y servicios, ha existido la inquietud por crear un sistema de organización, que permita diferenciar los proyectos de una empresa con relación a los de la competencia y, a la vez, marcar un estilo de administración que resulte exitoso en la obtención de beneficios y utilidades para sus creadores. En la actualidad, seguimos inmersos en este constante crear de fórmulas para el “éxito organizacional”, teniendo como principales exponentes y creadores a los países industrializados.

Para el desarrollo de esta tesis, tomaremos como eje de acción el enfoque de Gestión del Talento Humano por competencias. Esta tendencia surgió en los años ochenta y comenzó a tener un importante impulso en nuestro país después del “Boom” de apertura comercial de los últimos sexenios. Cabe destacar que el interés del Gobierno Federal en el tema de competencias ha sido tal que, incluso, la última reforma laboral de 2012 contempla dentro de sus apartados el concepto de competencia laboral, mecanismos para su implementación, conservación y desarrollo dentro de las organizaciones con miras a fortalecer la plantilla de personal con mano de obra calificada.

La necesidad de implementar un Sistema de Gestión basado en competencias para la empresa objeto de estudio, recae en que debido a su carácter de organismo Paraestatal, tiene la obligación de sujetarse a los lineamientos y recomendaciones emitidos de la Administración Pública Federal y, aunque en este momento es de tipo opcional, la tendencia se dirige hacia la obligatoriedad. En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos, ha desarrollado instrumentos encaminados a dar cumplimiento a la legislación en la materia. No obstante, todavía no se ha alcanzado el nivel de madurez y profundidad que se requiere.

Por consiguiente, el presente estudio sienta las bases para el establecimiento de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias de manera objetiva y fundamentada en las actividades prácticas del día con día de la empresa.

Para tal efecto, se ha estructurado el proyecto en tres capítulos, donde se integra los fundamentos teóricos, las generalidades de la empresa y finalmente, una propuesta de acción. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

En el primer capítulo, se establecen los beneficios que aporta un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en competencias para las organizaciones, al centrar el desarrollo de las capacidades y talento del factor humano como ventaja competitiva. Asimismo, se desarrollan teóricamente, los procesos y actividades esenciales involucradas en la Gestión del Talento como son: la captación, la conservación y el desarrollo de talento. Por último, se aborda el tema de las competencias y la metodología para generar un diccionario de competencias y comportamientos.

En el segundo capítulo, se aborda la situación actual que prevalece en la empresa. Se exponen sus antecedentes desde su surgimiento en el año de 1941 hasta nuestros días. Además se incluye la estructura organizacional de la empresa, su proceso productivo, productos fabricados y otras generalidades. Asimismo, al final del capítulo, se incluye un diagnóstico situacional en materia de Recursos Humanos y competencias.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolla la metodología para la obtención de las competencias de la organización.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo de competencias laborales se está aplicando progresivamente en las organizaciones a nivel mundial, soportado por una gran cantidad de investigación y buenos resultados en su aplicación tanto a nivel gubernamental como privado. Las competencias emergen en el marco de la nueva realidad económica global y responden a las cambiantes condiciones del entorno en un escenario en el cual las empresas y estados han empezado a preguntarse cómo deben establecer las nuevas capacidades, conocimientos y destrezas vinculadas al trabajo de cara al futuro inmediato. (Catalogo Open , 2015).

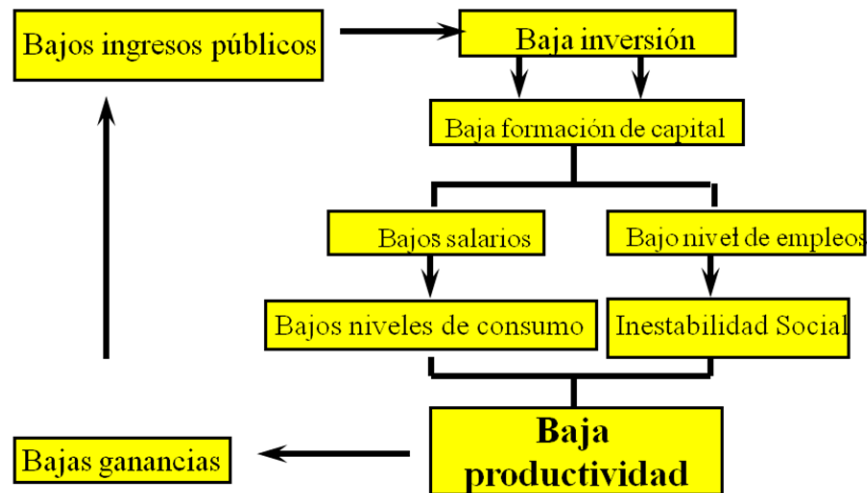
Políticas y prácticas utilizadas que logran ser utilizadas para integrar nuevas personas dentro de una organización, puede denominarse como un proceso de subordinación de personas, ya que esta incluya su respectivo reclutamiento y selección del personal. (Puchol, 2013)

Es importante mencionar que el capital humano es muy importante para todas las organizaciones ya que muchas de las veces dependen de estos recursos para el adecuado desarrollo de la institución dentro del mercado.

La transición del modelo de negocio hacia los nuevos escenarios que hemos venido definiendo es un proceso que exige la colaboración y compromiso de todos los trabajadores. Lograr su implicación debe ser un objetivo crítico para el éxito del proceso. Si ya de por sí, como señalábamos, un proceso de cambio genera unas resistencias fuertes en la organización, el cambio de modelo al que nos enfrentamos, que nos genera más preguntas que respuestas, que trabaja con un formidable grado de incertidumbre, que avanza sin saber muy bien el puerto de destino, nos obliga a un diseño de un Plan de Transformación de alto nivel y extraordinariamente exigente. (Cabarcos, 2013)

Cabe recalcar que todas las empresas deben encaminarse de la mejor manera sobre el personal de la institución, enfocándose en todas las responsabilidades y funciones de cada uno de los cargos ya establecidos dentro de la empresa con la finalidad que cumpla con los requerimientos y se pueda satisfacer necesidades de los clientes.

Gráfico 1: El círculo de la gestión incorrecta de Recurso Humano



Fuente: (ufttalentohumano.com, 2013)

El desempeño del trabajo de un director de recursos humanos no es tarea fácil. Es el ejecutor de las órdenes que vienen 'de arriba' y muchas veces tiene que comunicar cosas que no son del agrado de los empleados. Sin embargo, es un departamento primordial en la empresa. Una buena gestión de este departamento es clave para la efectividad y productividad de la compañía. ¿Qué es lo que indica que algo no se está haciendo bien? El departamento de RRHH forma lo que se denomina el “eje estratégico” de la empresa. Desde él se ejecuta la estrategia organizativa de la compañía y se trabaja para el desarrollo personal y profesional de los empleados. (equipos&talentos, 2018)

Cada una de las instituciones debe realizar una selección exhaustiva en lo referente al personal para que de esta manera el desarrollo de las empresas o se vean afectadas en ningún sentido.

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban

enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades. (Perez, 2016)

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano incide en el clima organizacional de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCION Y DESARROLLO LTDA, periodo 2016?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo de acción:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCION Y DESARROLLO LTDA

Espacio y tiempo:

2016 – 2017

Aspecto y tema:

Diseño de Gestión de Talento Humano por competencias

1.2 JUSTIFICACIÓN

Un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. Pero, ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores? (Perez, 2016)

La Gestión del Talento Humano es considerada básicamente como el proceso de integración del personal que requiere cada una de las instituciones sin dejar de lado la continúa capacitación al personal ya existente. El factor primordial de la gestión de talento humano es poder explotar todas aquellas habilidades y aptitudes de cada uno de los postulante así como de los trabajadores ya internos, para que de esta manera infieran en el adecuado desarrollo socio económicos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA convirtiéndolas en portadoras de inteligencia y siendo los motores que mantienen activa a cualquier entidad

La gestión del talento es un reto para las empresas. El desafío encuentra su componente principal en la clara evolución de los modelos, que dejan sin rumbo a muchos al hacerles perder orientación por la cadencia trepidante de los cambios que en esta materia se suceden y que siempre viene determinada por factores no sólo internos, sino también externos a la organización. (workmeter, s/f.)

El trabajo propuesto justifica de forma eficiente sobre aquellos factores referentes al capital humano que influenciara para el desarrollo de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA y ayudara en la minimización de riesgos que puedan presentarse por no implementar de manera adecuada el talento humano por lo que es muy importante que esta variable se gestione efectivamente sobre la institución en general.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un proyecto de Gestión por Competencias para el Talento Humano de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer las teorías que abarcan la Gestión por competencias dentro del departamento de Talento Humano.
- Establecer el desempeño del Talento Humano laboral por cada competencia de Talento Humano.
- Trabajar con un proyecto de Gestión que permita un planeamiento dentro del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de la búsqueda de antecedentes investigativos que aluden al problema en estudio, se presenta los siguientes:

Cayotopa en su documento que trata de “GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GRUPO RTP SAC CHICLAYO - 2015” La gestión de Recursos Humanos incluye en si competencias laborales que nos permiten desarrollar habilidades, es necesario contar con un equipo de trabajo capacitado que este en las posibilidades de realizar su trabajo en específico y de una manera eficientemente, teniendo conocimientos en su respectiva área o departamento de la empresa, además teniendo en cuenta que en la actualidad la modernización tecnológica demanda de personal calificado para su pertinente operación, en una estructura o dirección administrativa de los procesos de producción, se diferencian en la calidad del personal que labora para ella y las habilidades y estrategias que estos recursos humanos apliquen para lograr sus objetivos. (Cayotopa, 2017).

Objetivos:

La presente investigación se orientó hacia el análisis e identificación de los principales aspectos que intervienen en la gestión del talento humano basada en competencias, sus implicaciones en los resultados de la empresa, las áreas claves que enmarca y las ventajas de su implementación (Quizhpi, 2017).

Conclusión:

Todo modelo de gestión del talento humano que se basa en competencias debe tomar como fundamento los comportamientos observables y no observables del capital humano. De esta manera se determina, implícitamente todos los niveles o grados en que estarán presentes, además de si son suficientes y/o necesarios para alcanzar el éxito o los objetivos en un puesto de trabajo.

Dichos grados, se podrán expresar en términos de una palabra, la misma que deberá ser operacionalizada de forma excluyente y exhaustiva, con el objeto de ser detectada eficazmente por cualquier observador de forma precisa; mas, aunque esta afirmación ayude de manera universal a visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo, resulta importante recordar que toda organización estará obligada a definir para cada cargo, los criterios de desempeño requeridos para la labor basándose en su misión y visión, además en función de su propia realidad empresarial, su cultura, las condiciones del entorno y estructura organizacional. Cada modelo es único e ir replicable en otras organizaciones, debido a que las particularidades de cada una de ellas decidirán sus propias necesidades, proporción de atributos, tiempos de ejecución y características del capital humano (Quizhpi, 2017).

Como nos menciona la revista Gestión en la “Gestión del Talento” el ambiente laboral tiene mucho que ver con los recursos humanos, debido a las habilidades sociales que sus gerenciales o directivos deben tener por la responsabilidad que tienen con el personal subalterno y el administrativo en sí, y proporcionar un adecuado ambiente laboral para todo el personal independientemente del cargo que ocupen. (Gestion, 2013).

Objetivos:

Reconocer la situación actual con respecto al rendimiento productivo de los trabajadores, a través de la participación de una comisión para el control interno, que ayude a identificar las falencias y aciertos en la Gestión de Talento Humano de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. (Gestion, 2013)

Especificar las causas que originan el bajo rendimiento productivo, a través de la aplicación de una investigación, para encontrar las principales necesidades laborales de la empresa (Gestion, 2013).

Examinar la evolución de la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, por medio de la aplicación de encuestas, con el propósito de potenciar el rendimiento productivo de la empresa (Gestion, 2013).

Analizar el rendimiento productivo por medio de la utilización de información obtenida en entrevistas, para identificar las posibles causas del bajo rendimiento en el departamento de producción (Gestion, 2013).

Conclusiones

Partiendo del hecho que la empresa cuenta con un considerable número de trabajadores, es imprescindible la participación del departamento encargado de la Gestión del Talento Humano, con el fin de ayudar a alcanzar el correcto rendimiento productivo de la empresa (Gestion, 2013).

Según el trabajo de Sandoval y Pernaletе en la revista: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, llamada “Framework for Managing Labor Competencies”:

Se menciona que se presenta un marco de trabajo innovador diseñado y desarrollado para posibilitar la realización de estudios inherentes con la gestión por competencia en los entornos laborales de la Administración Pública Venezolana (APV). Se analizaron los principales aspectos involucrados con la Gestión del Talento Humano (GTH), que se basan en la competencia laboral, las cuales mediante su desarrollo efectivo se constituyen en fuente principal para impulsar el logro de los objetivos empresariales orientados en responder las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado. El desarrollo, se fundamentó en el dominio del conocimiento de las competencias laborales y perfiles de cargos que estructura el proceso de gestión sobre tres actividades: 1) identificación, 2) desarrollo y 3) evaluación. El método utilizado, fue proyectivo y permitió obtener un marco de trabajo en el que se describe una metodología, la cual establece formalmente las reglas, estándares, así como secuencias de pasos para la caracterización de la competencia laboral y, sobre todo, la gestión que promueve las tareas y roles para la toma de decisiones. (Sandoval & Pernaletе, 2014)

De acuerdo a lo expuesto por Carlos Romero en su trabajo titulado “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY”, PERIODO 2015.” (Tesis Inédita) Universidad de Cuenca en el presente trabajo investigativo se encontró las siguientes las siguientes conclusiones:

En esta investigación realizada en el departamento de talento humano esta regularmente conformado por dos elementos fundamentales que son el reclutamiento por su naturaleza de incorporar personal y selección destinada a la evaluación de competencias según su formación. Por otra parte las cooperativas evaluadas manifiestan que su departamento de talento humano tiene el objetivo de la organización del personal de acuerdo a sus habilidades y competencias, y que por lo general lleva el liderazgo de un jefe de recursos humano con la finalidad de administrar al personal en tema de idoneidades. (Quizhpi, 2017)

De acuerdo con Zuluaga el “talento es el elemento primordial, que al ser sometido a un desarrollo permanente; permite que una persona potencie sus capacidades y sea destacada en el ejercicio de las funciones para las que el individuo tiene talento” (ZULUAGA, 2014), por esta razón, al poner en marcha el funcionamiento un correcto modelo de gestión de talento humano, será más eficaz el desenvolvimiento del personal.

Al tener en cuenta y analizar los antecedentes existentes relacionados con el presente tema de investigación, se confirma la necesidad e importancia del diseño e implementación de un modelo de gestión de personal en cualquier ámbito empresarial (ZULUAGA, 2014).

El proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar que conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo aparición del resultado.

2.1.1 Antecedentes Históricos

El trabajo en equipo, la integración de la comparación, la colaboración entre empleador y empleado y principales características del trabajo son la base para hablar acerca de la gestión de talento humano por competencias.

La división de trabajo como una de las prestezas humanas, tomando como diferencia la especialidad del hombre tiene como razón unas actividades históricamente pasajera debido a los cambios sociales que la humanidad presenta. La especialidad de la mano de obra tiene como objeto la división de los trabajadores. (Basilisco, 2017)

Contexto de la gestión de Talento Humano

Objetivos Organizacionales	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejores salarios
Crecimiento	beneficios
Rentabilidad	seguridad
Productividad	calidad de vida
Calidad de productos y servicios	satisfacción
Reducción de costos	consideración y respeto
Participación en el mdo	oportunidades
Nuevos clientes	Autonomía
Competitividad	Participación
Imagen	

Tabla 1: Contexto de Gestión de Talento Humano

Fuente: (Restrepo)

Elaborado: Peralta Geoconda

Cambios en el escenario Mundial a cerca de la Gestión de Talento Humano



Gráfico 2: Cambio de escenario

Fuente: (Restrepo)

Elaborado: Peralta Geoconda

El Talento Humano, se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, ya que, sin él, sería imposible Innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso. (Sanchez, Historia y evolución del talento humano, 2013)

2.1.2 Fundamentación Filosófica

La investigación bajo los términos de un paradigma con enfoque crítico-propositivo; proponiendo un análisis tiene como propósito el analizar y sustentar investigaciones con una base social que se dirija al tema laboral, siendo propositivo debido al objetivo fundamental de estructurar soluciones de los problemas investigados.(Naranjo, 2014).

2.1.3 Fundamentación Epistemológica

Una combinación de varias disciplinas es básicamente el enfoque Epistemológico, que proponen un análisis al problema investigado. Las empresas relacionadas con el tema de la calidad como estructura principal del desarrollo empresarial, todas las reglas, políticas internas, la cultura organizacional y todos los estudios están basados en el mismo objetivo de desarrollo organizacional, por esto, la investigación es viable con la finalidad de desarrollar los conocimientos de los colaboradores (Rojas, 2014).

2.1.4 Fundamentación Axiológica

La axiología en la ética gerencial, tiene como fundamento los valores como ciencia, ya que dichos valores son prioridad para obtener un personal con formación ética y profesional, permitiendo tener una visión sobre la consecuencia moral. (Carvajal, 2015).

2.1.5 Fundamentación Ontológica

Esta fundamentación es la referida a la naturaleza que se usa para asumir la realidad social, “por cuanto no existen verdades absolutas o universalmente válidas” (Gómez, 2013). La organización debe poseer un sistema de Gestión de Talento Humano por

competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Para de esta manera poder tener resultados y mejorar el desempeño de trabajo.

2.1.6 Fundamentación Psicológica

Big Five como modelo psicológico se toma en base al direccionamiento de los cinco Grandes, que demuestra varias aplicaciones en la personalidad humana, en la cual estos factores son en base a: la adaptabilidad, la estabilidad emocional, la extroversión, la meticulosidad, la apertura a las experiencias y la estabilidad emocional; como trabajo de análisis en la conducta emocional bajo los estándares del desempeño humano. (Judge, 2014).

2.1.7 Categorías Fundamentales

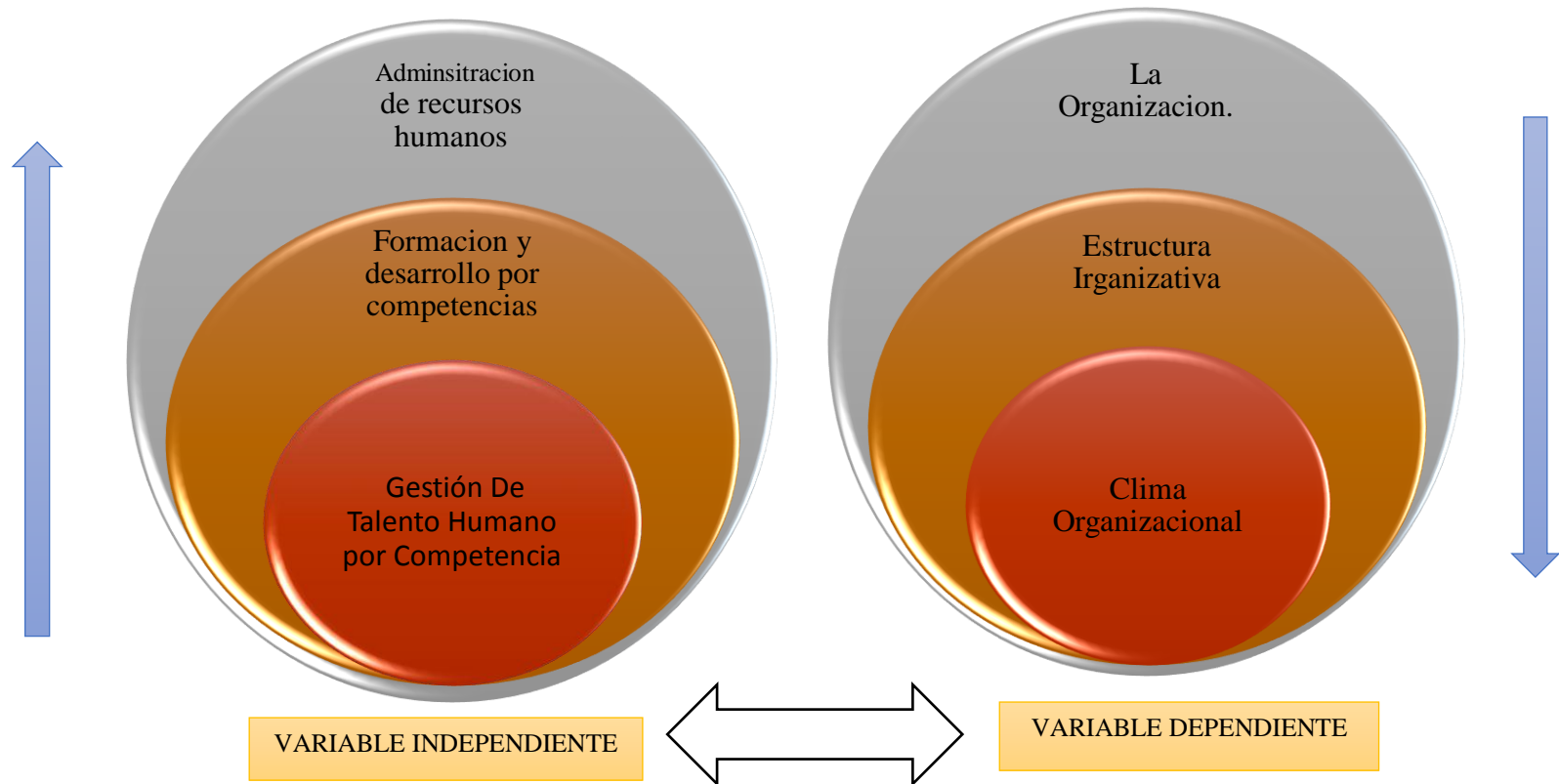


Gráfico 3: Categorías fundamentales

Elaborado: Peralta Geoconda

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Gestionar se trata de realizar las acciones que se deben llevar adelante para resolver problemas, con la finalidad de satisfacer las necesidades y demandas, por tal razón, la gestión por competencias es un tema de sumo interés para todas las empresas sean del tamaño que sean a través de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores mediante desempeños y fortalecimientos de capacidades (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad , s/f).

Gestión de talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. (Puchol, 2013)

La administración, ya en la práctica, se realiza mediante el proceso administrativo que consiste en controlar, planear y ejecutar. Si se quiere hacer un uso adecuado de los recursos de una empresa, específicamente el talento humano, no solamente se refiere al esfuerzo o la actividad humana de un conglomerado de individuos, sino que también tienen que considerarse los factores que representan a estos individuos, al momento de realizar una actividad, tales como habilidades, conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, intereses vacacionales, potencialidades, actitudes, estado de salud, etc. (Arrobo, 2013)

Los equipos encargados de la gestión del talento humano están exentos de realizar las actividades operativas, ellos se ocupan de brindar asesoría interna para que el área se comprometa en la realización de las actividades estratégicas de orientación global, de cara al futuro y al rumbo de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de

ser agentes pasivos, y se convierten en agentes activos encargados de ayudar a administrar los demás recursos con los que cuenta la organización (Puchol, 2013)

Importancia de la Gestión de Talento Humano

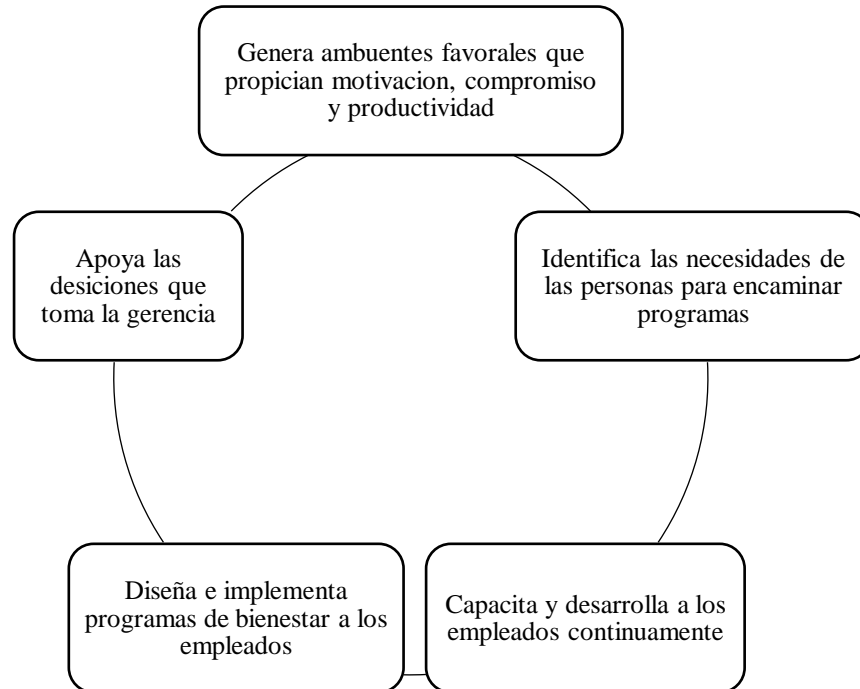


Gráfico 4: **Importancia**

Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

Elaborado: Peralta Geoconda, 2018

Objetivos de la administración de recursos humanos

De acuerdo a lo mencionado por (Puchol, 2013), los objetivos de la administración de recursos humanos se pueden enumerar en los siguientes:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión

La función que desempeña el Área de Recursos Humanos es una parte primordial de la organización actual. Anteriormente se obligaban a los trabajadores a conseguir la eficiencia a través de la imposición de reglas y métodos. Pero se logró mayor eficacia al preocuparse más en alcanzar objetivos y resultados (Puchol, 2013).

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados

La razón de ser del Área de Recursos Humanos es la de proteger y construir las bases del patrimonio más importante que tiene una empresa, que son las personas. Se trata de encaminar la preparación y la capacitación continua de las personas a su cargo, para que se constituyan en el bien máspreciado y útil de la empresa (Puchol, 2013).

Proporcionar competitividad a la organización

En este apartado la administración debe saber desarrollar, crear y aplicar las competencias y las habilidades de la fuerza laboral. La función que tiene el ARH es lograr que las fortalezas de los trabajadores sean mayores, más productivas en beneficio de los asociados, clientes y también de los empleados (Puchol, 2013).

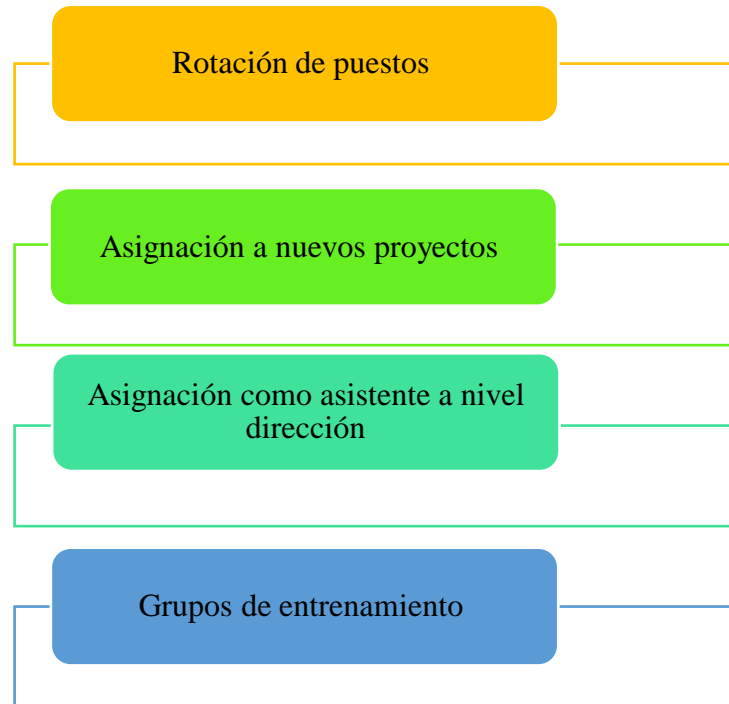
Diseño de Cargos:

Chiavenato establece que el diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante (Puchol, 2013). El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado, diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Como deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos de trabajo)
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados. (Puchol, 2013)

Competencias: Las competencias se refieren a las características individuales que se miden de manera fiables mediante motivos, auto conceptos, actitudes, rasgos de carácter, capacidades cognoscitivas, contenido de conocimiento, conductas, que diferencian a los trabajadores que tienen un buen desempeño de los que no (Arrobo, 2013).

Cabe mencionar que el comportamiento por competencias nos permite realizar la evaluación el desempeño de los trabajadores, dependiendo del perfil del puesto para el que fue contratado.



Fuente: (Perez, 2014)

Elaborado: Peralta Geoconda

Importancia de la Gestión por Competencias

En la mayoría de las organizaciones hoy en día, se trabaja mucho sobre las personas que la componen porque el capital humano es lo más valioso en la empresa, por lo tanto, su desarrollo y la forma en que se puede mejorar su desempeño, es uno de los puntos más tratados dentro del tema de la capacitación organizacional. Cuando se habla de competencias podemos decir que: son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. La idea de este proyecto es: indagar sobre el concepto de competencias del ser humano en el campo laboral, la importancia que esto trae para la organización y su modelo de gestión.

En la actualidad las empresas adoptan sistemas y modelos de gestión, con el fin de establecer cuáles son las competencias necesarias de las personas que integran la compañía, con el ánimo de desarrollar acciones específicas, para lograr contratar a las personas que poseen el talento definido. Se puede llegar a decir, que un buen gerente es quien implementa un modelo de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables a su desempeño. (Florez, 2014)

Los modelos de gestión por competencia son herramientas utilizadas específicamente para realizar una mejor administración del talento humano como aporte para la empresa, para lograr este cometido se requiere ejecutar lo siguiente:

- a) Reclutamiento y Selección
- b) Evaluaciones de desempeño del potencial
- c) Planes de Desarrollo, Carrera y Sucesión
- d) Compensaciones

El modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de una organización y el desarrollo integral del individuo, por esto se hace necesario que los gerentes conozcan el modelo, lo desarrollen y lo implementen; porque las personas son importantes para las organizaciones en la medida en que puedan generar valor y quien mejora sus competencias, mejora su desempeño. En un modelo de gestión por competencias se interrelacionan los siguientes elementos: el trabajo, la estrategia empresarial, la estructura empresarial, la gente. Todos estos impactan la gestión de talento humano. En el área de talento humano, se gerencia a las personas, esa es la gestión del talento humano, se deben potencializar sus competencias mediante el desarrollo de la gerencia estratégica de talento humano y gerencia de conocimiento en cada una de las personas, pues se maneja el capital intelectual de las personas. (Puchol, 2013)

Beneficios de la gestión por competencias para las empresas

Un aporte muy importante que presta la gestión por competencias es el maximizar el rendimiento de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, logrando así, en cada

miembro el sentimiento de pertenencia y de que aporta un valor importante a la organización, además de sentirse reconocidos por su esfuerzo y teniendo mayor motivación para realizar sus tareas. De la misma manera se podrá detectar qué áreas de oportunidad posee cada persona en el equipo y qué habilidades necesita reforzar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa (Perez, 2014).

Según (Perez, 2014) Existen diversas maneras en las que un trabajador puede desarrollar las competencias laborales dependiendo del perfil de su puesto y de las políticas que tenga la organización. A continuación te presentamos algunas de las más comunes:

- **Rotación de puestos** de manera temporal para que conozca las funciones y tareas así como habilidades requeridas en cada uno de ellos.
- **Asignación a nuevos proyectos** que ya estén en marcha.
- **Asignación como asistente** a nivel dirección como una manera de tener contacto directo con personal de alta jerarquía y pueda aprender acerca de su desempeño como una capacitación.
- **Grupos de entrenamiento** en los cuales se enfocarán a desarrollar una o varias competencias en particular.

Implementar en la empresa este enfoque de gestión del talento humano por competencias se vuelve una tarea más sencilla y eficiente cuando se administra mediante una solución tecnológica como Success Factors que integra los diversos procesos referentes a tu capital humano ya que esto te permitirá tener una visión integral logrando el objetivo final que es contar con un equipo de trabajo desarrollado, preparado y potencializado, el cual estará motivado y comprometido a formar una sinergia con la empresa para alcanzar las metas y objetivos. (Perez, 2014)

Para ello presenta 5 características de competencia.

- 1. Motivación**
- 2. Rasgos**
- 3. Auto concepto**
- 4. Conocimiento**
- 5. Destreza**

Aunque cada profesión exige habilidades distintas, existen destrezas generales que no puede dejar pasar por alto. Cada día la competencia laboral es más fuerte y si realmente quiere destacarse, tendrá que hacer un esfuerzo adicional para conseguirlo. Esto no sólo es importante tenerlo presente si quiere ascender en la compañía, también es primordial cuando está en la búsqueda de un empleo. (Personales, 2017)

A pesar de que existen muchas y muy variadas definiciones de competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad y conforme con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad en diferentes lugares de trabajo. Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados. Asimismo, está en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo. Implementar el Enfoque de Competencias en una determinada organización requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta, para así influenciar su Gestión de Recursos Humanos exitosamente. De esta manera, la organización contará con lineamientos claros que le permitirán mejorar su productividad, centrando el foco de atención en la organización, y no en las personas propiamente tales. (Becerra, 2013)

Las competencias laborales, pueden ser generales o específicas. Dentro de las generales, se encuentran:

COMPETENCIAS LABORALES	
Las intelectuales	condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad
Las personales:	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio
Interpersonales	capacidad de adaptación, trabajo e información, orientación al servicio y aprendizaje a través del referenciarían de experiencias de otros
Tecnológicas	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias Informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
Empresariales o para la generación de empresa	capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas.

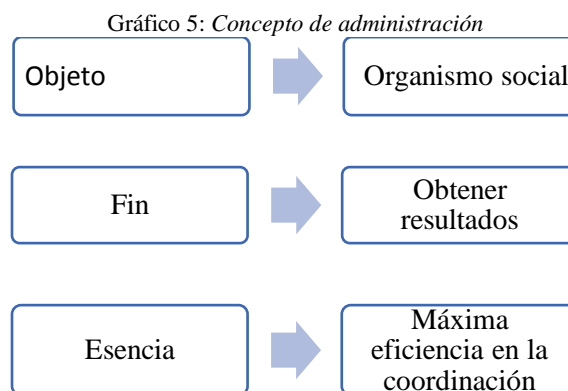
Fuente: (Correa & Miranda, 2013)
 Elaborado: Peralta Geoconda

Administración

A continuación se citará conceptos básicos que aportarán a la compilación de conocimientos sobre la administración.

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández, s/f.)

La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros (Management, s/f.)



Fuente: (Porter, 2006)

Elaborado: Peralta Geoconda

Clima Organizacional

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales (García Solarte, julio-diciembre, 2009).

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (Torrecilla, 2018).

2.3 IDEA A DEFENDER

Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Gestión del talento humano por competencias

2.4.2 Variable Dependiente

Clima en la organización.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque estará basado en un método cualitativo, debido a que se pretende determinar ciertos impactos que producen en el lugar donde se encuentra el problema, a través de la encuesta, estableciendo ciertas preguntas, características una vez obtenida toda la información necesaria se interpretara con el respectivo análisis mediante los resultados que obtendremos del problema.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es importante que el presente estudio se analice en relación a los diversos tipos de investigación con la finalidad que permitan llegar a un acuerdo en relación al alcance que se presenta.

Investigación de Campo

La Investigación de campo tiene como fin la recolección de datos en el área donde la problemática surge, teniendo en cuenta que los datos obtenidos comprueban la veracidad de la investigación. Fenómenos sociales que interactúan dentro del ambiente natural son debidamente recolectados. La persona encargada de la investigación necesariamente debe contar con datos reales y no manipular los mismos ya que podría un ambiente de naturalidad fuera del enfoque de la investigación. (Feliberto, 2013, pág. 88)

Se pretende analizar cada una de las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. De una manera más vivencial y que a la vez se lo puede realizar mediante encuestas y entrevistas que permitan visualizar de mejor manera la situación actual de la institución.

Investigación Bibliográfica Documental

La información que se requiere obtener tiene que estar bien encaminado sobre los resultados que permitan las mejores decisiones por lo que cada una de ellas tiene que estar fundamentado bajo investigaciones previas y teorías que aporten a los conocimientos sobre lo previsto y poder realizar un informe adecuado con toda la evidencia documental necesaria sobre los procesos que cuenta el desempeño laboral mediante la información que será obtenida a través de bibliotecas y páginas web, para brindar una solución adecuada.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente estudio se analizará a 35 trabajadores que están vinculados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo LTDA. En Riobamba por lo que para el presente estudio se trabajara con todas las personas, siendo considerada también como nuestra muestra.

Muestra: los criterios de la muestra son direccionados en el principio fundamental de los recursos disponibles y de los requerimientos que la investigación posea. Además, como tema de recomendación es la recolección mayoritaria de los datos, obteniendo la teoría que mientras más grande sea la muestra menor es la variación del error. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método deductivo

Está basada en la lógica de premisas anteriores sobre un tema específico que permite obtener conclusiones de los hechos que se presentan en torno al tema propuesto.

Pasos del método deductivo.

- Observación
- Hipótesis
- Establecer conclusiones
- Experimentar

Método inductivo:

El presente método permite que se puedan formular hipótesis mediante leyes científicas que infieren en el desarrollo de la investigación.

Pasos del método inductivo.

- Escenario
- Análisis de capítulos
- Estudio de teorías
- Citas bibliográficas

Método descriptivo

Permite definir y sobre todo catalogar sobre el tema que es presentado en la presente investigación, es la descripción de lo observado en cada aspecto a desempeñarse.

Pasos del método descriptivo

1. Características de la entidad
2. Supuestos a defender
3. Fuentes teóricas apropiadas
4. Recolección de información
5. Analizar la validez
6. Observaciones objetivas
7. Análisis e interpretación de datos.

Técnicas

El determinado instrumento que se basara en un cuestionario, estructurado de una manera correcta que contiene varios factores en especial el problema que se investiga mediante las variables independiente y dependiente con varios ítems que será de carácter individual para los colaboradores de la cooperativa.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

1. ¿La institución cuenta con manuales pertinentes que detallen de forma adecuada sobre la funcionalidad de los puestos de trabajo?

Tabla 2: Manuales pertinentes

Opción	%	Frecuencia
SI	34,29%	12
NO	65,71%	23
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

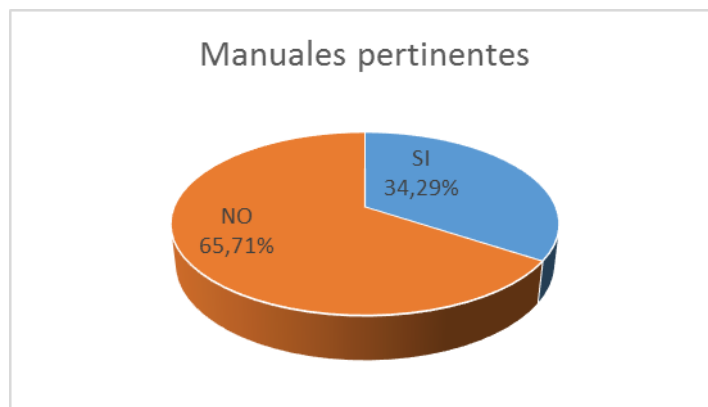


Gráfico 6: Disponibilidad de manuales

Fuente: tabla 2

Elaborado: Peralta Geoconda

Se puede identificar que existe el problema de falta de manuales sobre las funciones que tienen que efectuar el personal ya que el 66,71% han mencionado que no existen los mismos y solamente el 34,29% manifestaron que si existen estos manuales sin embargo hay que tener en cuenta que es un porcentaje alto en relación a la falta de manuales por lo que como política deberá ser prioridad la implementación de dichos manuales.

2. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal requerido?

Tabla 3: Encargado del proceso de selección

Opción	%	Frecuencia
Jefes	11,43%	4
RRHH	37,14%	13
Comisión	51,43%	18
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

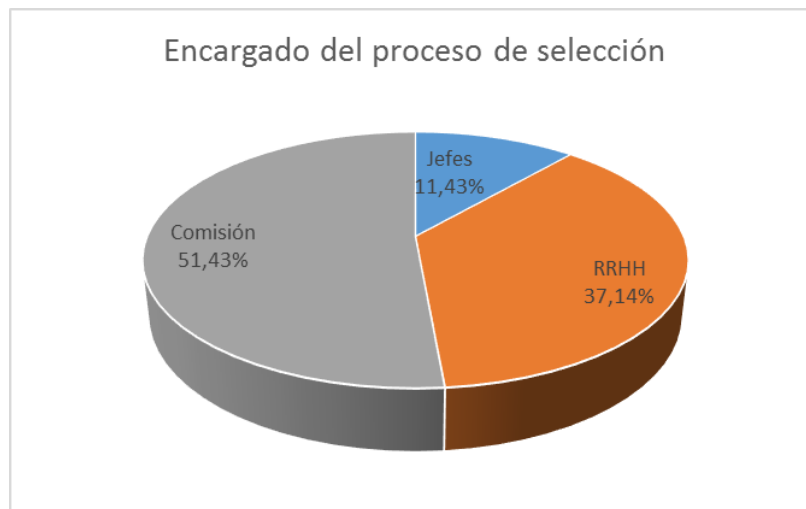


Gráfico 7: Encargado del proceso de selección

Fuente: Tabla 3

Elaborado: Peralta Geoconda

La persona que este encargado del proceso de selección del personal debe estar en la competencia y responsabilidad de elegir de manera prudente sobre los colaboradores para la institución por lo que se puede verificar que el 51,43 de esta decisión está en la comisión, el 37,14% lo realiza recursos humanos por siendo el departamento más óptimo para hacerlo y solamente el 11,43% lo realizan los jefes.

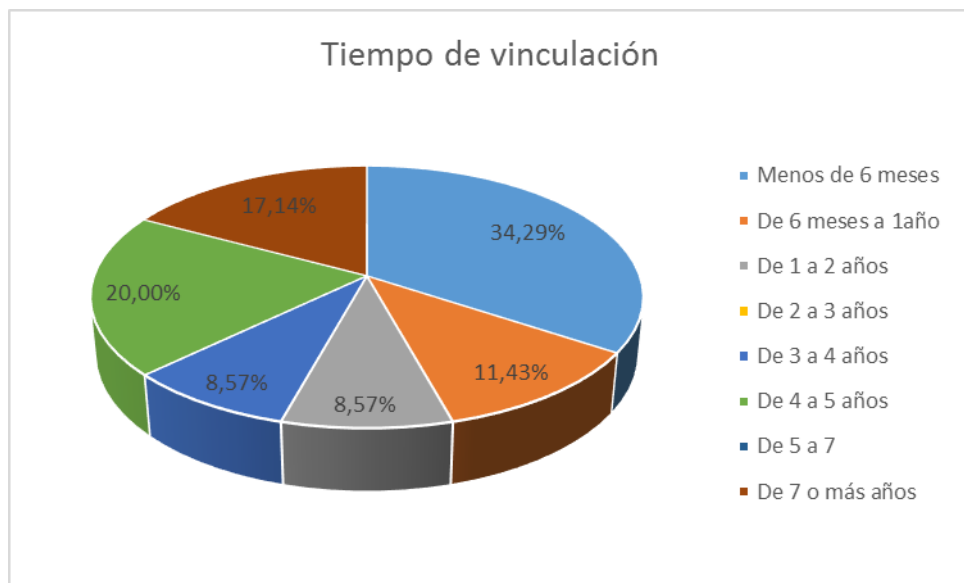
3. ¿Cuánto tiempo cree usted que toma vincularse con la empresa?

Tabla 4: Tiempo de vinculación

Opción	%	Frecuencia
Menos de 6 meses	34,29%	12
De 6 meses a 1 año	11,43%	4
De 1 a 2 años	8,57%	3
De 2 a 3 años		
De 3 a 4 años	8,57%	3
De 4 a 5 años	20,00%	7
De 5 a 7		
De 7 o más años	17,14%	6
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda



Es muy importante que el personal pueda vincularse de manera efectiva dentro del medio laboral con la finalidad de que el resultado obtenido este acorde a lo que se propone como se puede observar y como un punto a favor se determina que en su mayoría el 34,29% les tomo un tiempo menor a 6 meses, mientras que de forma equitativa con un 8,57% tomaron de 1 a 2 años y de 3 a 4 años.

4. ¿Cuál fue su nivel de estudio al momento de ingresar en la cooperativa?

Tabla 5: Nivel de estudio al iniciar en la empresa

Opción	%	Frecuencia
Primaria incompleta		
Primaria completa		
Bachillerato incompleto	20,00%	7
Bachillerato completo	25,71%	9
Universitario incompleto	40,00%	14
Universitario completo	8,57%	3
Posgrado		
Otros	5,71%	2
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

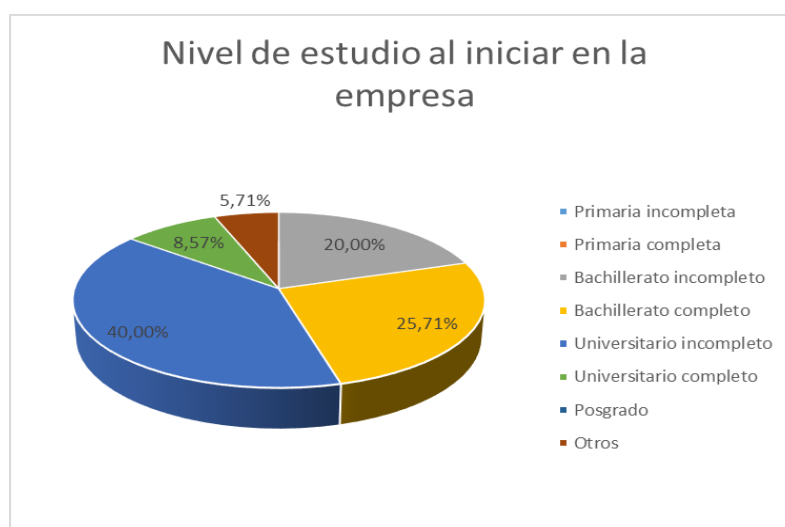


Gráfico 9: Nivel de estudio al iniciar en la empresa

Fuente: Tabla 5

Elaborado: Peralta Geoconda

Es muy importante analizar el nivel de preparación con el que se ingresa a laboral en una institución ya que mientras más preparados estén la empresa estará más competitiva en relación al giro del negocio por se ha mencionado que el 40% no ha concluido con sus estudios universitarios muchas de las veces por falta de tiempo o por la necesidad de trabajar, el 5.71% hacen hincapié que la preparación ha sido otros como seminarios, tecnológicos, etc.

5. Indique en la actualidad ¿su grado de estudio es?

Tabla 6: Grado de estudio actualmente

Opción	%	Frecuencia
Primaria incompleta		
Primaria completa		
Bachillerato incompleto	14,29%	5
Bachillerato completo	20,00%	7
Universitario incompleto	28,57%	10
Universitario completo	31,43%	11
Posgrado		
Otros	5,71%	2
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

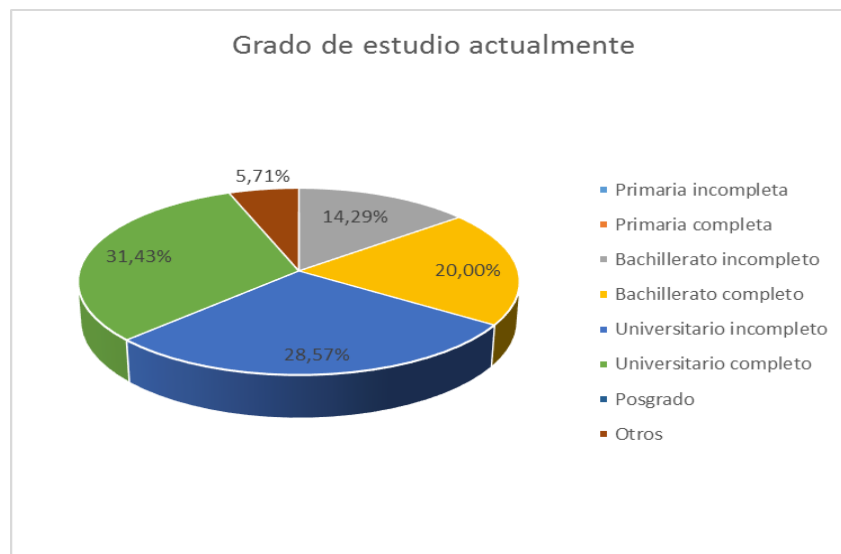


Gráfico 10: Grado de estudio actualmente

Fuente: Tabla 6

Elaborado: Peralta Geoconda

La constante preparación es muy importante para el crecimiento no solo profesional sino también empresarial debido a que aporta en las actividades de las empresas sin embargo existe una mayor evolución ya que el 31,43% de los empleados ya tienen finalizado sus estudios universitarios por lo que les permitirá formar una carrera y tanto personal como profesional

6. En relación al área profesional ¿Se encuentra laborando en el mismo campo que se preparó?

Tabla 7: Campo en el que se preparo

Opción	%	Frecuencia
SI	71,43%	25
NO	28,57%	10
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

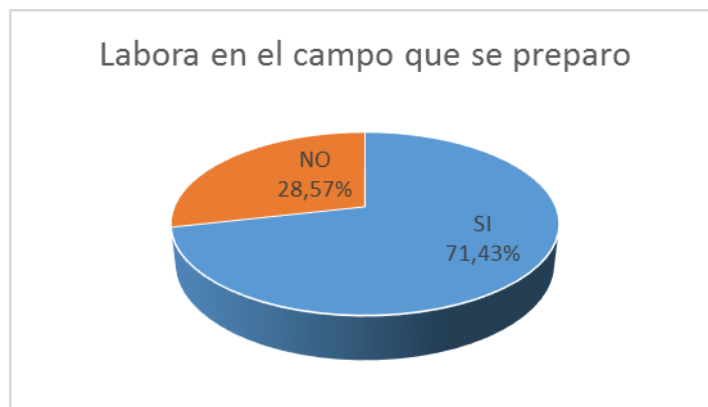


Gráfico 11: Campo en el que se preparo

Fuente: tabla 7

Elaborado: Peralta Geoconda

Cuando los empleados se preparan y a la vez laboran en la misma área es más factible que el desarrollo de la empresa progrese de manera efectiva por lo que el 71,43% han manifestado que según su preparación si está relacionada al trabajo y solo el 28,57% no tiene su profesión relación el trabajo que desempeña dentro de la empresa.

7. ¿Cuánto aplica en su labor en relación a la preparación académica?

Tabla 8: Porcentaje de conocimientos aplicados en la empresa

Opción	%	Frecuencia
0%	8,57%	3
1% a 40%	11,43%	4
41% a 80%	48,57%	17
81% al 100%	31,43%	11
	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

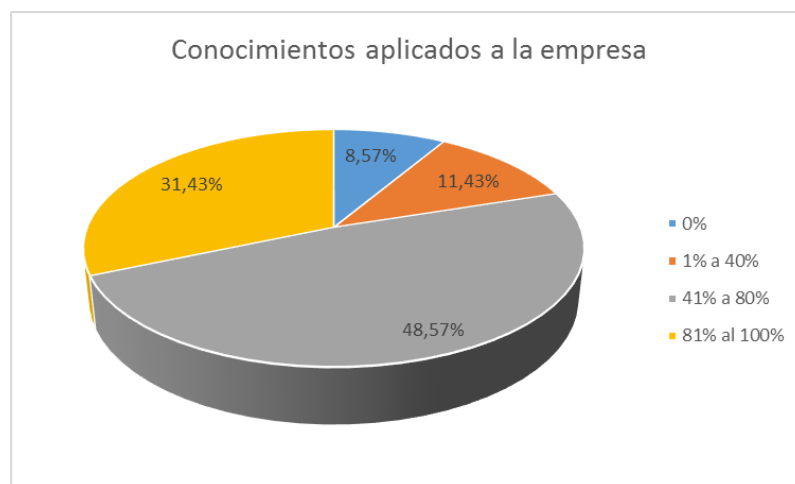


Gráfico 12: Porcentaje de conocimientos aplicados en la empresa

Fuente: tabla 8

Elaborado: Peralta Geoconda

Al aplicar conocimientos adquiridos de manera académica sobre el trabajo ayuda a que la teoría y lo práctico se complemente y el desarrollo sea más efectivo por lo que el 48,57% aplican en su labor de entre 81% y hasta en un 100%.

8. Desde que forma parte de la cooperativa ¿Con qué frecuencia ha formado parte de capacitaciones?

Tabla 9: Frecuencias de participación en capacitaciones

Opción	%	Frecuencia
Una vez por trimestre	45,71%	16
Una vez por semestre	17,14%	6
Una vez al año	28,57%	10
Una vez cada dos años	8,57%	3
Superior a los dos años		
Ninguno de los anteriores		
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

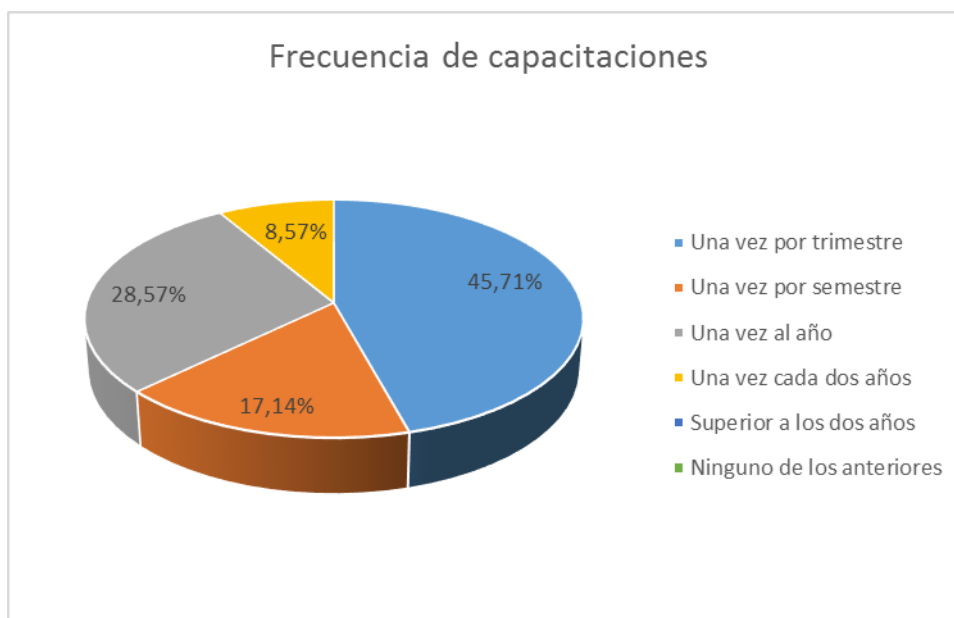


Gráfico 13: Frecuencia de participación en capacitaciones

Fuente: Tabla 9

Elaborado: Peralta Geoconda

Las capacitaciones son una parte muy esencial para las empresas ya que impulsan el desarrollo sobre las actividades, es muy importante que se realicen capacitaciones continuas sobre el personal el 45,71% mencionan que han recibido una vez por trimestre preparación en la Cooperativa lo que es un valor agregado.

9. ¿Cómo considera que puede mejorar el desempeño laboral? ¿De qué manera considera que puede mejorar su desempeño

Tabla 10: Mejoramiento del desempeño laboral

Opción	%	Frecuencia
Capacitaciones	28,57%	10
Actitud de servicio	20,00%	7
Desarrollando habilidades y destrezas	17,14%	6
Aumentado el compromiso para la realización del trabajo	22,86%	8
Contando con elementos apropiados para desarrollar el trabajo.		
Todas las anteriores	11,43%	4
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

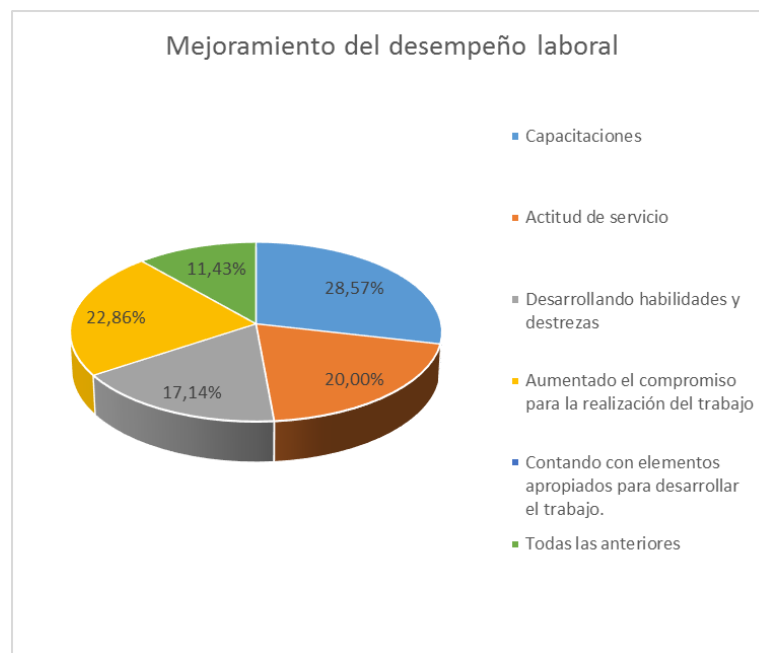


Gráfico 14: Mejoramiento desempeño laboral

Fuente: Tabla 10

Elaborado: Peralta Geoconda

Todo lo que tiene relación con el crecimiento dentro de la empresa por parte del personal suma en las actividades y metas propuestas sin embargo el 28,57% consideran que las capacitaciones ayudan al mejoramiento del desempeño laboral y apenas el 11,43% mencionaron que debería ser todas las anteriores.

10. ¿En función de qué parámetros debe ser la selección del personal?

Tabla: Clasificación de candidatos

Opción	%	Frecuencia
Nivel de competencias	42,86%	15
Presentación personal	11,43%	4
Experiencia laboral	14,29%	5
Títulos académicos	20,00%	7
Relaciones interpersonales		
Todas las anteriores	11,43%	4
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

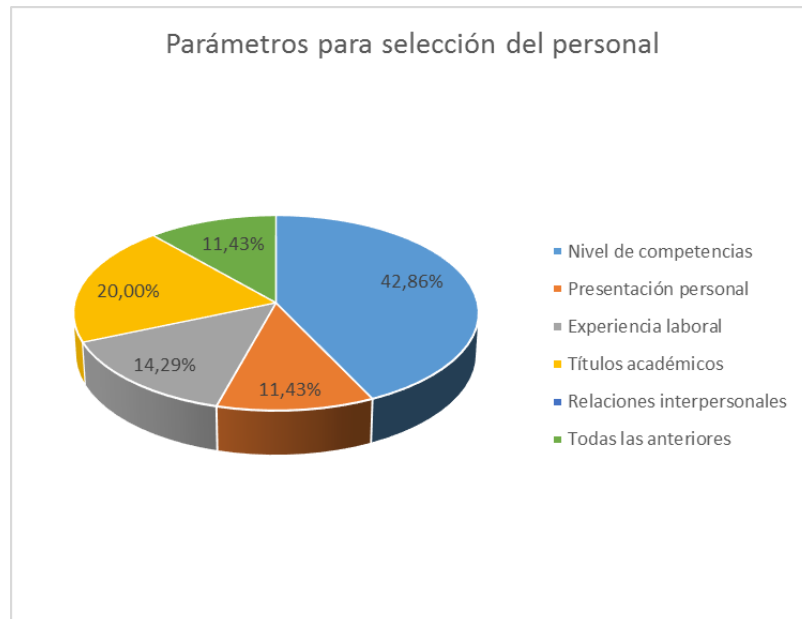


Gráfico 15: Clasificación de candidatos

Fuente: Tabla 11

Elaborado: Peralta Geoconda

Al elegir el personal que se incorporará a la Cooperativa se debe realizar de una forma responsable y consideran el 42,86% que debe estar en estrecha relación con el nivel de competencias mientras que apenas el 11,43% consideran que es importante tener en cuenta todas las opciones disponibles que permitan contratar personal altamente calificado.

11. ¿Qué considera necesario para una buena gestión de trabajo?

Tabla 11: Gestión del trabajo

Opción	%	Frecuencia
Oportunidad en tiempos de respuesta	11,43%	4
Cumple con las directrices de su proceso	45,71%	16
Es comprometido con la organización	20,00%	7
Servicio al cliente	11,43%	4
Realiza aportes	2,86%	1
Todas las anteriores	8,57%	3
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

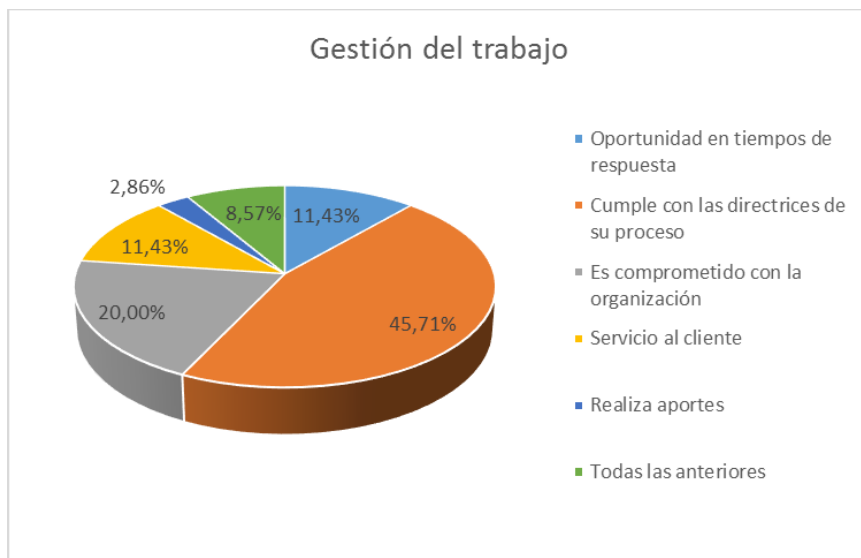


Gráfico 16: Gestión del trabajo

Fuente: Tabla 12

Elaborado: Peralta Geoconda

La gestión del trabajo es muy importante para el adecuado manejo de la Cooperativa ya que si esta efectivamente enfocada permite que las actividades sean más eficientes por lo que el 45,71% mencionan que se debe cumplir con las directrices del proceso al que está enfocada la misión de la organización.

12. ¿Cómo evaluaría su desempeño en la Cooperativa?

Tabla 12: Forma de evaluar el desempeño

Opción	%	Frecuencia
Satisfaciendo las necesidades de los clientes	14,29%	5
Generando aportes.		
Manteniendo comunicación	20,00%	7
Fijándose objetivos.	51,43%	18
Evaluación por parte de los Compañeros.	5,71%	2
Todas las anteriores.	8,57%	3
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

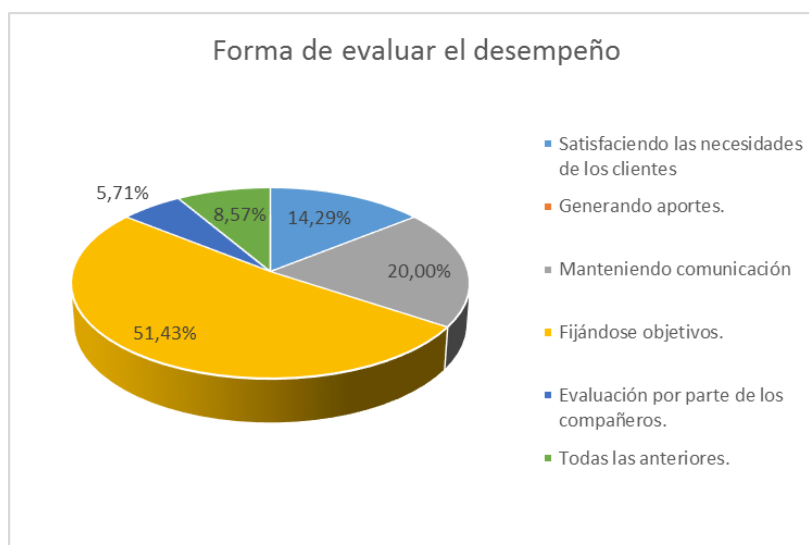


Gráfico 17: Forma de evaluar el desempeño

Fuente: Tabla 13

Elaborado: Peralta Geoconda

El 51,43% de los empleados consideran que la mejor forma de evaluar el desempeño de su labor es fijándose objetivos siempre y cuando se cumplan de la manera propuesta mientras que el 5,71% prefiere que la evaluación de su desempeño laboral este un función de lo que le califiquen sus propios compañeros como indicador importante.

13. ¿En qué programas de capacitación a participado?

Tabla 13: Capacitaciones participadas

Opción	%	Frecuencia
Cultura Organizacional	20,00%	7
Temas financieros	11,43%	4
Servicio al cliente	54,29%	19
Logística	2,86%	1
Actualización normativa contable	5,71%	2
Actualización otro tipo de normativa	2,86%	1
Ninguno	2,86%	1
TOTAL	100,00%	35

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

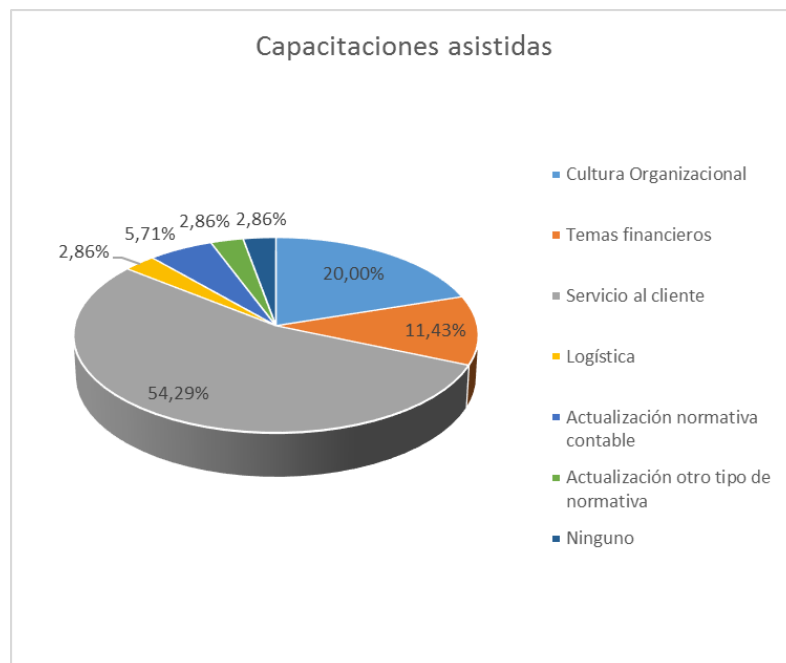


Gráfico 18: Capacitaciones participadas

Fuente: Tabla 14

Elaborado: Peralta Geoconda

El servicio al cliente es un punto muy importante de la empresa ante el mercado por lo que el 54,29% han tomado capacitaciones sobre este tema lo que hace que la Cooperativa sea un referente en relación a la competencia y solo el 2,86% se preparan en logística por lo que tiene que estudiarse más del tema.

14. ¿Usted cree necesario la elaboración de un método de competencias del Talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?

Tabla 14: Sistema de gestión de talento humano

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	100%
No		0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Peralta Geoconda

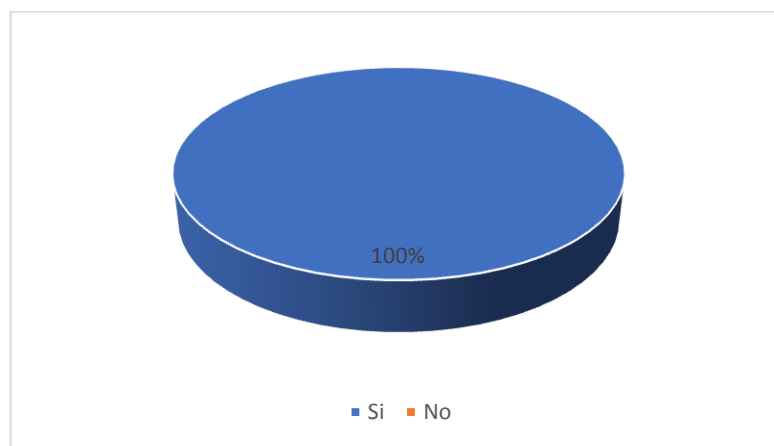


Gráfico 19: Sistema de Gestión de Talento Humano

Fuente: Tabla 15

Elaborado: Peralta Geoconda

Mediante la recolección de la información se puede observar que el 100% de los trabajadores de la cooperativa están de acuerdo que se realice un método de competencias del Talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

3.6 IDEA A DEFENDER

Diseño de un proyecto de Gestión por competencias del Talento Humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., permite el mejoramiento en relación al desempeño laboral de cada uno de los trabajadores que forman parte de la COAC.

Mediante la investigación que se ha realizado especialmente de campo se puede determinar que la hipótesis planteada está de acuerdo con el tema propuesto debido a que el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias servirá como un aporte al estudio de todo lo referente a los cargos que han sido establecidos dentro de la institución en cada una de las jerarquías con la finalidad de que se puedan implementar de forma eficiente procesos de selección de personal que sumen a la organización mediante la adecuación de personal competente y sobre todo calificado.

En base al análisis de los resultados obtenidos se puede verificar la necesidad de un diseño de un proyecto de Gestión por competencias del Talento Humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., para así poder mejorar en todo sentido la eficiencia de todo el personal y de esta manera ser parte del valor agregado para la institución. También hay que establecer estrategias que actúen sobre los datos obtenidos ya que se pudo evidenciar que en su mayoría se cuenta con trabajadores que han podido obtener el título de bachiller.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

Diseño de un proyecto de Gestión por competencias del Talento Humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

4.2 ANTECEDENTES DE LA COAC ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.

4.2.1 Reseña Histórica

Conscientes de que la organización es la base fundamental para el desarrollo de la sociedad, un grupo de jóvenes emprendedores se constituye una institución privada de carácter social, a fin de ejecutar programas y proyectos en beneficio de la Población Rural y Urbano Marginal de la Provincia de Chimborazo denominado FUNDACIÓN ACCIÓN Y DESARROLLO FAD creada legalmente mediante Acuerdo Ministerial No. 06368 del 16 de diciembre del 1993 MBS. En el proceso se desarrolló varios proyectos y programas con financiamiento interno y externo.

Las experiencias vividas de la FAD, principalmente en el manejo de crédito con la aplicación de su propia metodología; y en base los requerimientos de los beneficiarios de estos programas se pretenden crear la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA. – COCREAD con el nombre que caracterice de la institución impulsora. (COAC Acción y desarrollo, 2010)

4.2.2 Ubicación

En la actualidad cuenta con diez agencias que están ubicadas en Riobamba que es la matriz en la Av. Isabel de Godin y Francia, Sucursales: Licto, Cebadas, Cajabamba, Columbe, Flores, Mercado Mayorista (Riobamba), Guayaquil Norte, Guayaquil Centro, Durany más de quince mil socios a nivel nacional y treinta y seis colaboradores, 3 dinamizando la economía social y solidaria con los productos y servicios financieros (ahorro, crédito e inversión) que cuenta la cooperativa. (Monje, 2015).

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO

4.3 INTRODUCCIÓN

Ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa. (Herrera K. , 2010).

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

4.4 ALCANCE

Es importante analizar saber que los modelos de gestión por competencias son diseñados de acuerdo con los mecanismos y procesos que cuentan las diferentes entidades. El Talento humano es considerando una base fundamental dentro de cada entidad debido a que cuenta con diferentes acciones para desarrollar un proyecto de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Por lo que el Modelo de Gestión planteado ayuda al debido cumplimiento de todos los objetivos estratégicos, con la finalidad de establecer actividades que estén acorde con el Talento Humano mediante la relación con todos los procesos concernientes a la mejora de cada una de las áreas.

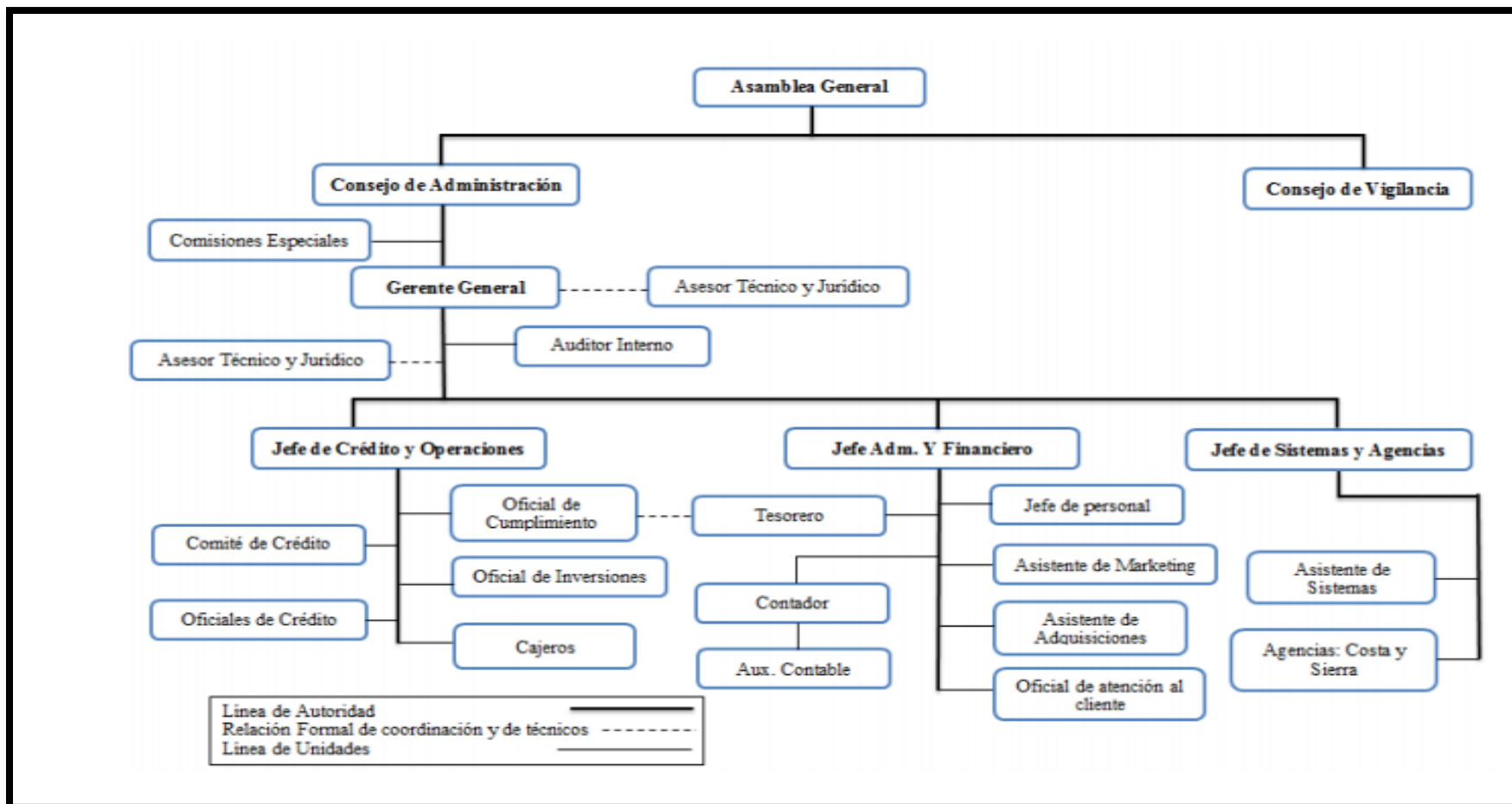
Es importante recalcar que el presente modelo está dirigido específicamente para el área de Talento Humano que tiene relación con los procesos de Reclutamiento, Selección, Formación y Desarrollo.

OBJETIVO

Mejorar la relación entre persona y puesto que permita la obtención del perfil adecuado que debe tener cada persona según el puesto que aplica y de esta manera que exista concordancia con los objetivos de la Cooperativa.

4.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 20: Organigrama



Elaborado: Peralta Geoconda


Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y
Desarrollo Ltda.

SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ELABORACIÓN POR: GEOCONDA PERALTA.

MARZO, 2018

Tabla 15: Departamentos


 <p style="margin: 0;">Cooperativa de Ahorro y Crédito ACCION Y DESARROLLO <i>Tu Cooperativa!</i></p>	McM.1															
<p>SISTEMA: Sistema de gestión por competencias para la cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.</p>																
Edición: 1	N° Páginas:	Fecha: 03/04/2018														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">DEPARTAMENTO</th> <th style="width: 50%;">APLICA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ADMINISTRACIÓN</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>VIGILANCIA</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>CRÉDITOS</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>CAPTACIONES</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>COMPUTO</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td>CONTABILIDAD</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> </tbody> </table>		DEPARTAMENTO	APLICA	ADMINISTRACIÓN	X	VIGILANCIA	X	CRÉDITOS	X	CAPTACIONES	X	COMPUTO	X	CONTABILIDAD	X	GERENCIA
DEPARTAMENTO	APLICA															
ADMINISTRACIÓN	X															
VIGILANCIA	X															
CRÉDITOS	X															
CAPTACIONES	X															
COMPUTO	X															
CONTABILIDAD	X															
1	Primera edición	01/01/2018														
Edición	Concepto	Data														
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:														
GEOCONDA PERALTA																

Elaborado: Peralta Geoconda

PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos. (competencias, 2004)

Tabla 16: Especificaciones


 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito ACCION Y DESARROLLO <i>Tu Cooperativa!</i></p> <p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.</p>
<p style="text-align: center;">Niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia</p> <p>I. (Incompetencia). Son todos aquellos comportamientos que hacen del riesgo más evidente en la institución</p> <p>D. (Requiere desarrollo). Son todos aquellos comportamientos que pueden ser corregidos debido a que son mínimos pero de una u otro manera afectan al desarrollo de todo el desempeño.</p> <p>C. (Promedio, competente). Es importante que cada uno del comportamiento de los empleados se ajuste al cargo en el que se ha localizado dentro de la organización objeto de estudio.</p> <p>B. (Superior al promedio, fortaleza). Suma al desarrollo de cada desempeño en el cargo propuesto</p> <p>A. (Supe competencia). Considerado como el empleado estrella por su alto rendimiento laboral.</p>

Elaborado: Peralta Geoconda

ELABORACIÓN DEL PERFIL POR COMPETENCIAS


El perfil de un puesto por competencias está elaborado para que sea efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello es una herramienta válida para contratar personal en un determinado puesto.

Tabla 17: El perfil de un puesto

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito ACCION Y DESARROLLO <i>Tu Cooperativa!</i></p>	
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.	
Gerencia General	GG001
Consejo de Administración	CA001
Dpto. Crédito y Operaciones	DCO 001
Dpto. Administración y Finanzas	DAF 001
Dpto. Sistemas y Agencia	DSA 001

Elaborado: Peralta Geoconda

Tabla 18: Puestos de trabajo

			
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.</p>			
Gerencias	Competencia	Competencia por área	Competencia por puesto
Gerencia General	COMPROMISO ÉTICA TRASPARENCIA RESPONSABILIDAD	Planificación Liderazgo Toma de decisión	Conocimiento Disciplina Aptitudes Actitudes
Consejo De Administración		Planificación Organizar Dirigir Controlar	Calidad en el Trabajo Comunicación Innovación
Dpto. Crédito y Operaciones		Otorgamiento Seguimiento	Calidad Mejora Disciplina
Dpto. Administración y Finanzas		Evaluación	Conocimiento Comunicación Negociación
Dpto. Sistemas y Agencia		Desarrollo estratégico	Colaboración Disciplina Trabajo en equipo Habilidades

Elaborado: Peralta Geoconda

La mejor manera de establecer un modelo de Gestión en relación al Talento Humano es que los cargos dentro de la institución estén bien establecidos en relación a las funciones que se tienen que realizar por cada trabajador.

MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Gerente General

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Disponer de las condiciones necesarias para la consecución de los objetivos establecidos por la Junta Directiva y los decididos a nivel propio para cumplir con los planes de calidad, productividad, cuenta de resultados y penetración de mercado.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS ACADÉMICO

- Estudios Universitarios en Administración de Empresas, Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales.
- Conocimiento en la elaboración de nuevos proyectos con sus correspondientes análisis.
- Especialización en Alta Gerencia Por parte de la organización
- Haber sido nombrado por el Consejo de Administración
- Haber expresado la aceptación del cargo ante el Consejo de Administración
- Constituir la póliza de manejo fijada por el Consejo de Administración en el cumplimiento a lo contemplado en las normas legales vigentes.
- Ser reconocido por la entidad competente.
- Demostrar capacidades, aptitudes, conocimientos, integridad y ética para su correcto desempeño; así mismo no tener antecedentes penales y disciplinarios en la última institución pública o privada donde haya laborado, como tampoco presentar malos antecedentes crediticios y comerciales.
- Tener vocación e interés por las actividades de índole solidario y comprometerse a participar en programas de educación cooperativa.
- Tener experiencia laboral en desempeño eficiente de cargos Directivos y en materia relacionada con las actividades de la Cooperativa.
- Demostrar condiciones de aptitud, idoneidad y experiencia, especialmente en los aspectos relacionados con el objeto social y las actividades empresariales de la Cooperativa
- Gozar de buen crédito social y comercial, particularmente en el manejo de fondos, bienes y en sus relaciones particulares contractuales.

EXPERIENCIA

Mínimo 5 años

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Cooperativismo Conocimiento en el idioma inglés u otros.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Tesorería

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Gestionar las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye, básicamente, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias. Encargarse de la liquidez necesaria para que la empresa desarrolle su actividad maximizando el resultado financiero.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS ACADÉMICO

Estudios Universitarios en Administración de Empresa, Economía, Contaduría Finanzas y afines.

CONOCIMIENTO BÁSICO

Contabilidad, Habilidad en el manejo de dinero y Cooperativismo. Sistemas TM

EXPERIENCIA

Mínimo tres años de experiencia.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Consultar los saldos de las cuentas de la Cooperativa.
- Conciliar y pagar los proveedores. • Verificar el arqueo de caja, conjuntamente con las diferentes auxiliares.
- Velar por el buen manejo del dinero de la cooperativa y de terceros a la hora de firmas de cheques u otros documentos relacionados.

- Suministrar la información solicitada al gerente en forma oportuna, de forma clara, completa y veraz a sus jefes. • Realizar todos los pagos de la Cooperativa. (Nómina, prestaciones de servicios, etc.)

DEPARTAMENTO COMERCIAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Servicio al cliente

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Brindar el apoyo, diagnosticar, preguntar, escuchar y sentir las necesidades de los asociados para desarrollar estrategias que optimicen el Servicio de la compañía.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS ACADÉMICO

Título en áreas Administrativas y/o Marketing.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Curso Servicio al cliente. Manejo de equipo humano. Sistemas

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años de experiencia en la labor.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Brindar excelente servicio al cliente que reporte beneficios
- Conocer los productos que ofrece la organización para poder prestar un buen servicio.
- Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la organización.
- Vigilar que los servicios sean prestados con excelente calidad y óptimo rendimiento.
- Presentación de informes mensuales al departamento Comercial

PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

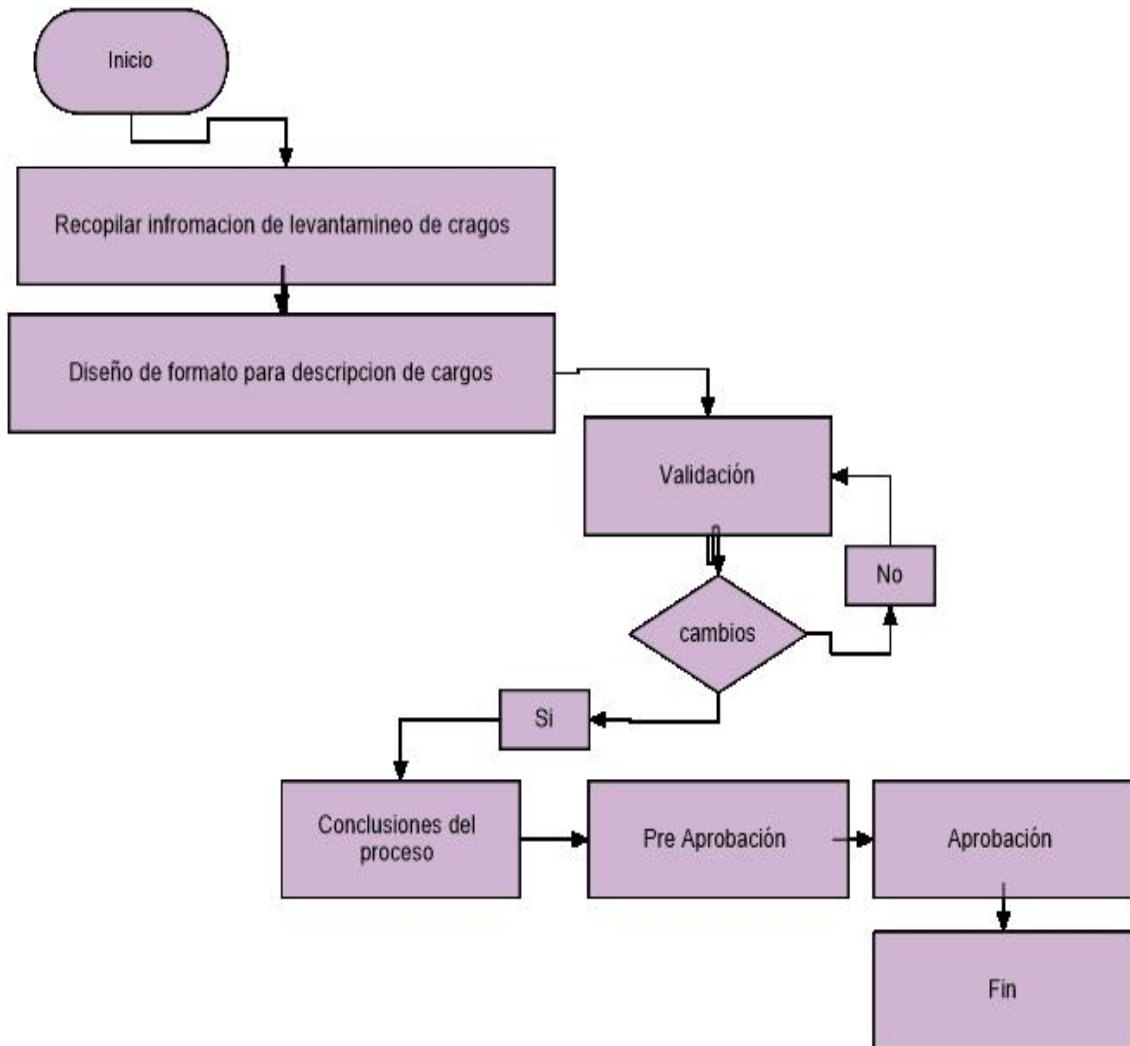



Gráfico 21 Proceso de Descripción de Cargos

Elaborado: Peralta Geoconda

Formato

A continuación se presenta el formato que servirá para la descripción clara sobre cada uno de los cargos y todo lo relacionado a las competencias.

Tabla 19: Formato

 Cooperativa de Ahorro y Credito ACCION Y DESARROLLO <i>Tu Cooperativa!</i>	
DATOS GENERALES	
Área	
Puesto	
Misión del Cargo:	
Actividades del Cargo:	
Perfil del Cargo:	
Información Demográfica	Edad:
	Sexo:
	Estado Civil:
	Nacionalidad:
Formación	Estudios:
	Conocimientos:
Competencias	
Nivel	I
	D
	C
	B
	A
Condiciones de Trabajo	
Requiere Viajar	
Trabajo bajo presión	
Factor de riesgos	
Iluminación y ruido	
Horario Laboral	

Elaborado: Peralta Geoconda

Reclutamiento por Competencias

La aplicación del modelo de Gestión de Talento Humano por competencias proporcionará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Técnicas y procedimientos.

Proceso de reclutamiento

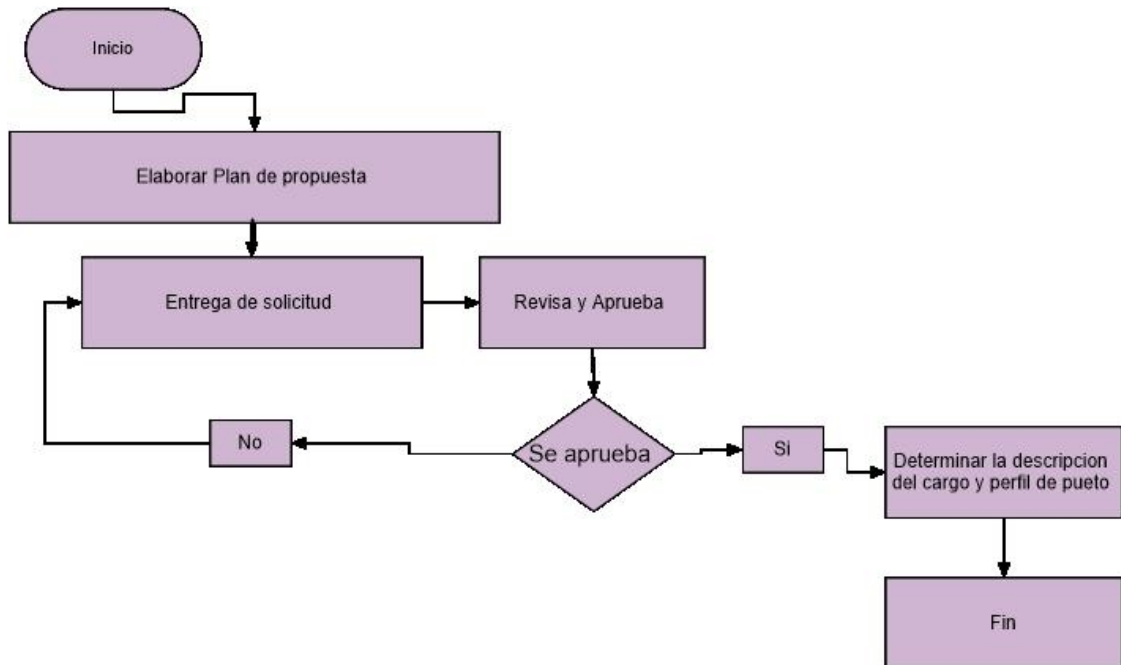


Gráfico 22: Proceso de Reclutamiento
Elaborado: Peralta Geoconda

4.6 DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS

Es muy importante que se pueda determinar el cargo en función de las competencias y sobre todo preparación profesional de cada uno de los trabajadores

- **Reclutamiento interno:** Es dar prioridad a los trabajadores que prestan sus servicios dentro de la Cooperativa con la finalidad de dar la oportunidad de que realicen carrera dentro de la misma.
- **Reclutamiento externo:** Es la convocatoria a todas las personas que cumplan con los requisitos para un cargo determinado.
- **Reclutamiento Mixto:** Se puede emplear una combinación de los dos tipos de reclutamiento ya mencionados

Selección por competencias

El talento humano mediante gestión deberá seleccionar de manera adecuada al personal en función a las competencias que se necesita enfocándose sobre el perfil que se necesita para el cargo.

Proceso de selección por competencia

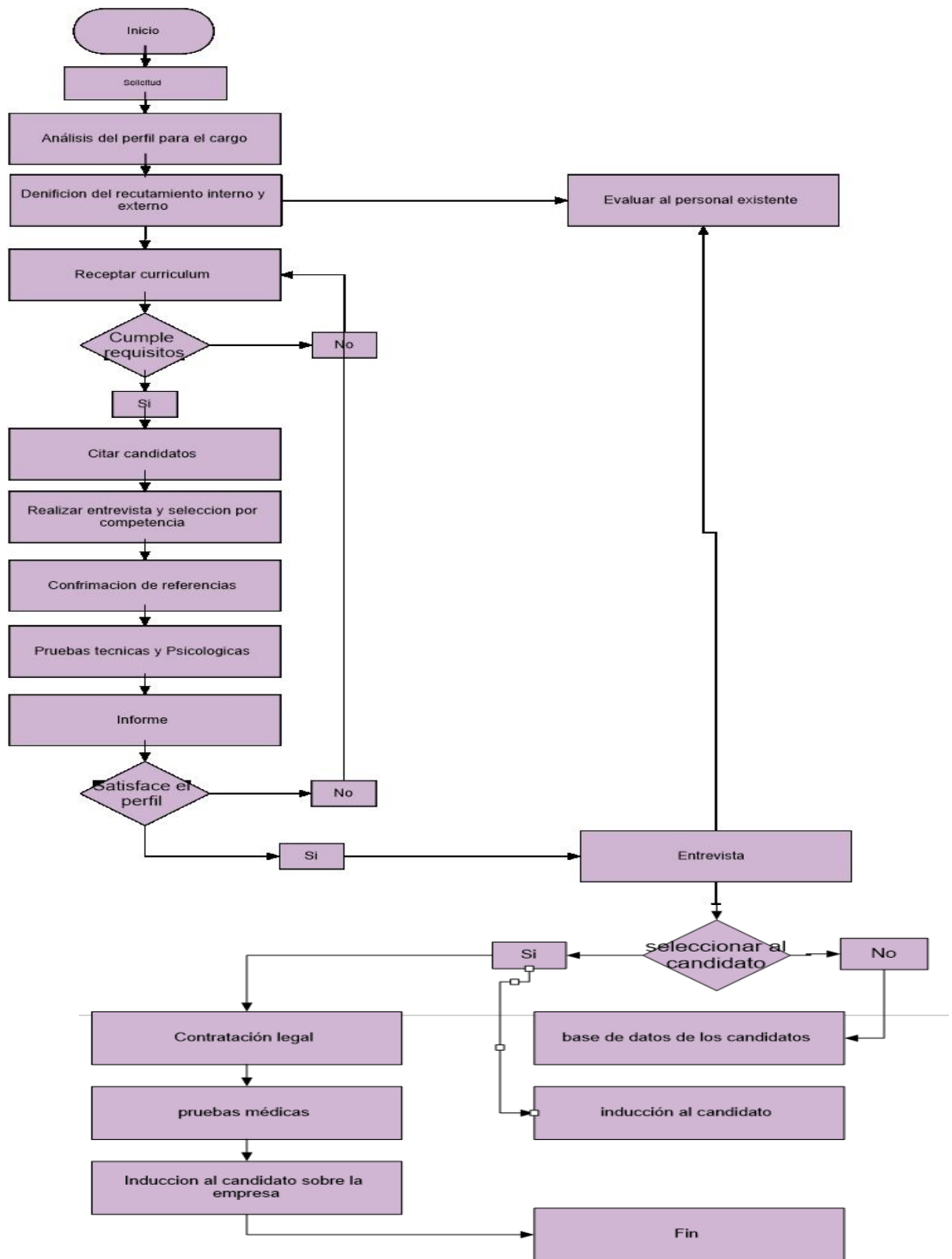


Gráfico 23: Proceso de Selección por competencia
Elaborado: Peralta Geoconda

El detalle del proceso de selección por competencia se detalle de la siguiente manera.

- La Gerencia de Talento Humano debe revisar los currículums recibidos
- Con los currículums que si cumplen se deberá realizar un análisis de la historia laboral.
- Posterior a la revisión minuciosa de los currículums.
- Entrevista
- Contratación legal.
- Reglas

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. (Martinez, 2013)

Los Recursos Humanos de una empresa son quienes determinan que ella tenga éxito o fracase. Entre una y otra compañía pueden existir diferencias respecto de su tecnología, su capacidad financiera, su tiempo en el mercado, etc. Pero su destino está en manos de sus integrantes. Teniendo en cuenta esto, es muy claro que el proceso de Selección de Personal resulta clave. Porque en este proceso vamos a encontrar a quienes definan el futuro de la empresa. (Gomez, 2005)

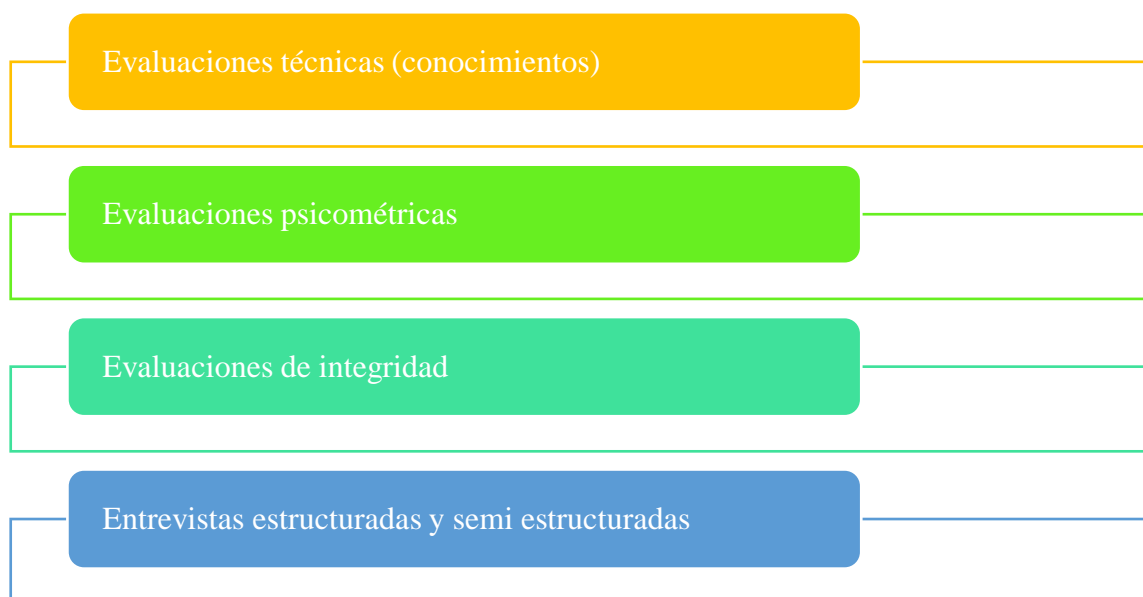


Gráfico 24: Elección
Elaborado: Peralta Geoconda

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. (Barcelo, 2017)

Proceso de Evaluación

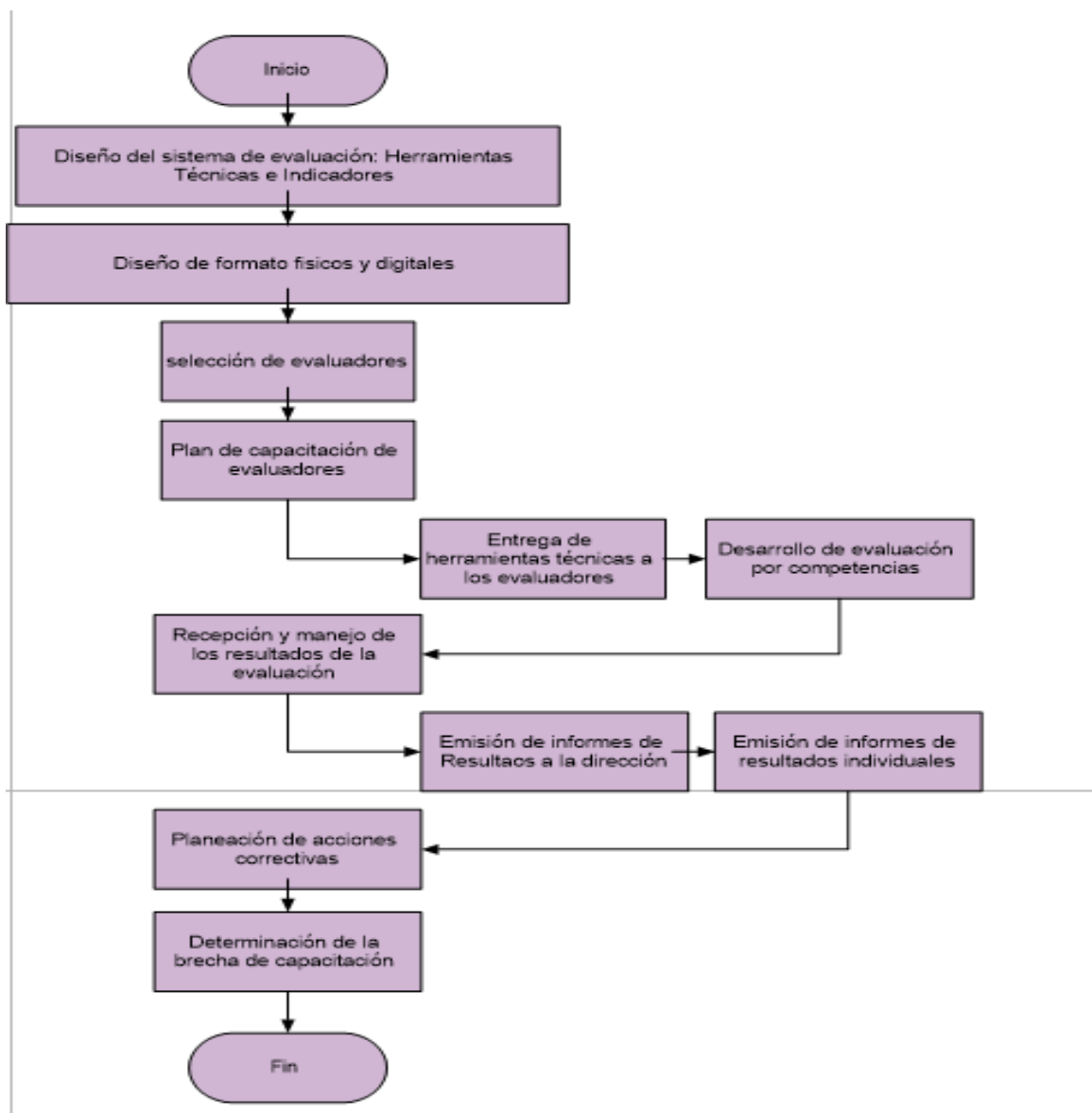


Gráfico 25: Proceso de Evaluación.

Elaborado: Peralta Geoconda

Esta etapa consiste en la evaluación del desempeño individual y verificación del cumplimiento de los objetivos de gestión, los mismos que están alineados al plan estratégico de la Cooperativa

Método para utilizar el de 360° en el cual se debe identificar:

- Clientes Internos
- Pares
- Jefe Directo:
- Subordinado
- Auto evaluación.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo de personal esto viene siendo como nuestro presente y futuro. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa. (Bailón, 2014)

Proceso de capacitación y entrenamiento.

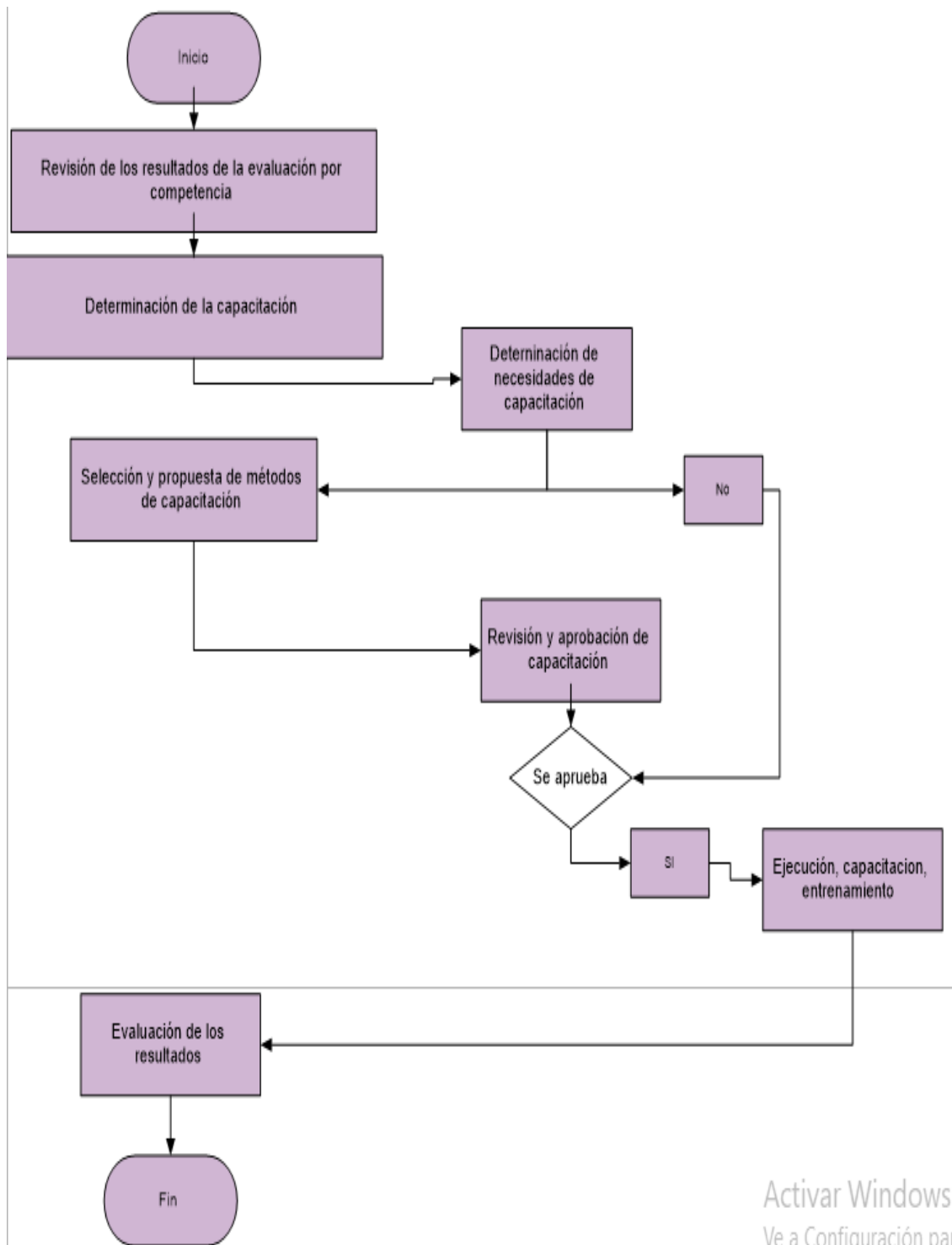


Gráfico 26: Proceso de capacitación y entrenamiento.
Elaborado: Peralta Geoconda

Activar Windows
Ve a Configuración par

Para implementar el subsistema de capacitación y entrenamiento en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. se debe:



Gráfico 27: Proceso

Elaborado: Peralta Geoconda

Además, se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento se debe aplicar con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión de cada cargo y por ende de la Cooperativa.


LA CONVOCATORIA

Una convocatoria es un llamado o aviso que se hace generalmente a un grupo determinado de personas para que asistan o participen en un acto específico que se realizará a una hora y en un lugar prefijado. Así también por medio de ella, se promueve la participación democrática en donde los individuos asisten a un llamado para ser parte e incidir en la toma de decisiones. (UAM, 2008)

En la convocatoria el personal responsable deberá solicitar al aspirante la documentación mínima requerida, la misma que constará de lo siguiente:

- Hoja de Vida o Curriculum Vitae
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Papeleta de votación
- Certificados de trabajo anteriores
- Recomendaciones personales

Tabla 20: Proceso

 <p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CONVOCATORIA PERSONAL</p> <p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Invita a todas las personas que deseen aplicar para el cargo de.....para Área de..... y que cumpla con los siguientes requisitos:</p> <p>Nivel de preparación:..... Años de experiencia:.....</p> <p>Presentar documentos originales y copias de los documentos personales del solicitante en las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.</p> <p>Los documentos serán receptados desde..... hasta.....</p> <p>FIRMA RESPONSABLE</p>

Elaborado: Peralta Geoconda

CONCLUSIONES

- Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, como mencionamos en el objetivo 1 tenemos varias teorías que abarcan esta investigación es la Gestión por competencias dentro del departamento de Talento Humano, así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.
- El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.
- Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Acción Y Desarrollo Ltda., la implementación del modelo por competencias propuesto para el personal de la empresa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que los talentos humanos deben entregar para una mayor productividad.
- Se recomienda que la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Acción Y Desarrollo Ltda. esta atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
- El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de las empresas.
- Se recomienda que la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Acción Y Desarrollo Ltda., articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal.
- Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente poseen, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, N. B. A. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Bloomington: PALIBRIO.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano* . Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Bailón, N. (2014). *La capacitación y el desarrollo del personal gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Barcelo, J. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión* Obtenido de <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Basilisco, E. (2017). *División del trabajo*. Obtenido de <http://www.filosofia.org/enc/ros/div2.htm>
- Becerra, M. (2013). *El enfoque por competencias*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Cabarcos, R. (2013). *Wanoifra*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/InformeFINAL%20RRHHLowres.pdf>
- Carvajal, Y. (2015). *Ética en la gestión de recursos humanos*. Carabobo.
- Catalog . (2015). *Gestión del talento humano basada en competencias laborales*. Obtenido de <https://www.tblgroup.com/tbl/webfiles/2015/GESTION-DEL-TALENTO-HUMANO-BASADO-EN-COMPETENCIAS-LABORALES.pdf>
- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por competencias para el talento humano en la empresa grupo rtp sac chiclayo - 2015*. Peru .
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad . (s/f). *Capacitación de organización* . Obtenido de <http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión de Talento Humano 3ª ed* . Mexico: Mc-Graw Hull.

- COAC Acción y desarrollo. (2010). *Quienes somos*. Riobamba.
- Alejandro Quintero competencias, S. d. (2004).
- Correa , Y., & Miranda, V. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa eisenhower martínez s.a*. Colombia.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Feliberto. (2013). *Investigacion de campo*. obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Fernández, J. (s/f.). *Administración*. obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Ferrer , B., Moreno, J., & Silva, E. (2011). *Gestión del Talento Humano en Latinoamérica*. Obtenido de <http://ufttalentohumano.blogspot.com/>
- Florez, L. (2014). *Importancia del Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia de Hoy*.
- García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual cuadernos de administración*. Colombia: Universidad del Valle Cali pp. 43-61.
- Gestion. (2013). *La gestion del talento humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la empresa agroindustrial agrocueros de la ciudad de Ambato*.
- Gómez, E. (2013). *Creatividad en el accionar gerencial para la potenciación del desarrollo endógeno en la educación media. atisbo teórico desde la postmodernidad*. Barquisimeto.
- Gomez, P. 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-seleccion-de-personal/>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, K. (2010). *El Sistema de Gestión del Talento Humano*.

- Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Loaiza, J. (s/f). *Antecedentes de la gestion de talento humano*. Obtenido de <http://julianlogar.blogspot.com/p/antecedentes-de-la-gestion-de-talento.html>
- Louffat, E. (2012). *Administracion de Equipos Humanos* . Buenos Aires : Cengage Learning.
- Majad Rondón, M. A. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas* revista de Investigación. Redalyc, revista de investigación, 40.
- Management, A. (s/f.). *Administración*. Academia.
- Martinez, L. (2013). *Eoi*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>
- Mc Clelland. (2008). Granada.
- MMonje, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros y administrativos para la cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo ltda. De la ciudad de riobamba, provincia de chimborazo, PERIODO 2015*. Riobamba.
- Naranjo, G. (2014). *Tutoría de la investigación científica*. Grafica Corona.
- Pardo Díaz, E. C. (2014). *Sciencedirect.com*. Obtenido de sciencedirect.com: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Perez, O. (2014). *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>
- Pérez, O. (2016). *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>

- Perez, O. (2016). *Peoplenext*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Personales, F. (2017). *Finanzas personales*. Obtenido de <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-competencias-todo-trabajador-debe-tener/49022>
- Porter, H. B. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education .
- Puchol. (2013). *Gestión del talento Humano*. México: Mc.Graw -Hill.
- Quizhpi, D. (2017). *Análisis de la gestión del talento humano en el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de cuenca y propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito educador*. Cuenca.
- Restrepo, F. (s.f.). *Evolución y antecedentes de la gestión human*. Obtenido de Universidad de Antioquia : http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/81419/mod_resource/content/0/mod_1_evolucion_y_antecedentes/cap_1_evolucion.pdf
- Rodriguez, R. F. (2015). *Propuesta de un modelo de gestion del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – cide*. Bogota: universidad libre de colombia.
- Rojas, C. (2014). *La Epistemología*. Ambato: Prodec.
- Ruiz, R. (2012). Gestión del talento humano. *La Hora Nacional* , págs. <http://lahora.com.ec/noticias/show/1101417410#.WShPwGg1-M8>.
- Sanchez, M. (2013). *historia y evolución del talento humano*. Obtenido de administración de empresas VII: <http://historiayevolucionalento.blogspot.com/2013/02/historia-y-talento-humano-por.html>
- Sandoval, F., & Pernaletе, D. (2014). *Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales* . Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.

- Spencer, L. (2009). *Evaluación de Competencia en el Trabajo - Modelos para un Desempeño Superior*. Scrbd.
- Tamayo, A. (2003). *Metodos y tecnicas de Investigacion*. Mexico: World stree.
- Torrecilla, O. (2018). *Clima organizacional y su relación con la productividad*. Argentina: Congreso Universitario.
- UAM. (2008). *Convocatoria para el trabajo social y cultura de paz*. obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/view/32837> Madrid.
- Ufittalentohumano.com. (2013). *Gestión del talento humano en latinoamérica*. Obtenido de Gestión Humana en América Latina: <http://ufittalentohumano.blogspot.com/2011/04/gestion-humana-en-america-latina.html>
- Workmeter. (s/f.). *Cómo gestionar el talennto en tu empresa*. workmeter.
- Zorrilla, S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Gaw-HILL.
- Zuluaga, C. A. (2014). *Gestion del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educacion*. Manizales: Universidad Catolica de Manizales.

ANEXOS

ANEXO N° 1 MODELO DE ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta elaborada para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

1. **¿La institución cuenta con manuales pertinentes que detallen de forma adecuada sobre la funcionabilidad de los puestos de trabajo?**

..... Si

..... No

2. **¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal requerido?**

..... Directivos

..... Talento humano

..... Comisión

3. **¿Cuánto tiempo cree usted que toma vincularse con la empresa?**

..... Menos de 6 meses

..... De 6 meses a 1 año

..... De 1 a 2 años

..... De 2 a 3 años

..... De 3 a 4 años

..... De 4 a 5 años

..... De 5 a 7

..... De 7 o más años

4. ¿Cuál fue su nivel de estudio al momento de ingresar en la cooperativa?

- Primaria incompleto
- Primaria completo
- Bachillerato incompleto
- Bachillerato completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado
- Otros

5. ¿Indique en la actualidad ¿su grado de estudio es?

- Primaria incompleto
- Primaria completo
- Bachillerato incompleto
- Bachillerato completo
- Técnico
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado
- Otros

6. En relación al área profesional ¿Se encuentra laborando en el mismo campo que se preparó?

- Si
- No

Si su respuesta es afirmativa, por favor responda la pregunta número 7, en caso que su respuesta sea negativa pase a la pregunta número 8.

7. ¿Cuánto aplica en su labor en relación a la preparación académica?

- 0%
- 1% a 40%
- 41% a 80%
- 81% a 100%

8. ¿Desde que forma parte de la cooperativa ¿Con qué frecuencia ha formado parte de capacitaciones?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a los dos años
- Ninguno de los anteriores

9. Cómo considera que puede mejorar el desempeño laboral? ¿De qué manera considera que puede mejorar su desempeño

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud del servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentado el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

10. ¿En función de qué parámetros debe ser la selección del personal?

- Nivel de competencias o altamente competitivos
- Presentación personal e imagen

- Experiencia laboral
- Títulos académicos obtenidos
- Relaciones interpersonales
- Todas las anteriores

11. ¿Qué considera necesario para una buena gestión de trabajo?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta
- Cumple con las directrices de su proceso
- Es comprometido con la organización y su labor
- Manejo y servicio al cliente
- Mantiene actualizado con las necesidades de la organización y realiza aportes
- Todas las anteriores

12. ¿Cómo evaluaría su desempeño en la Cooperativa?

- Escuchando y satisfaciendo las necesidades de los clientes Interno y/o Externo.
- Generando aportes para ocasiones preventivas y realizando seguimientos y control de sus propias funciones.
- Manteniendo continua comunicación con su líder inmediato sobre el resultado de su trabajo.
- Fijándose objetivos y metas.
- Que la evaluación la realizaran los compañeros, líderes, clientes internos y externos con los cuales interactúan.
- Todas las anteriores.

13. ¿En qué programas de capacitación a participado?

- Cultura organizacional
- Temas de índole financiero
- Servicio al cliente
- Logística
- Actualización normativa contable
- Actualización otro tipo de normativa
- Ninguno

14. ¿Usted cree necesario la elaboración de un método de competencias del Talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.?

- Si
- No