



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DUAL**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de  
INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
RIOBAMBA LTDA. AGENCIA GUANO”**

**AUTORA**

**DIANA CAROLINA BARBECHO HIDALGO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA GUANO” previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual, ha sido desarrollado por la Srta. DIANA CAROLINA BARBECHO HIDALGO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**Ing. Gerardo Luis Lara Noriega**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, DIANA CAROLINA BARBECHO HIDALGO, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Diana Carolina Barbecho Hidalgo**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia, de manera especial a mis padres por el apoyo brindado en cada etapa de estudio, por ser y seguir siendo mi guía y ejemplo de superación.

**Diana Carolina Barbecho Hidalgo**

## **AGRADECIMIENTO**

El éxito de una persona se logra a través del esfuerzo y la perseverancia, pero además depende del apoyo de muchas personas que ayudan a convertir un sueño en realidad.

Es por tal motivo, que agradezco de manera especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Agencia Guano, por la confianza y apertura depositada en mi persona durante mi carrera, contribuyendo gratificadamente en mi desarrollo profesional.

A mi director de tesis Ing. Gerardo Lara y mi asesora Ing. Denise Pazmiño por cada conocimiento impartido para el desarrollo de este trabajo.

A cada uno de mi docentes, compañeros y sobre todo al Programa Dual por la exigencia, apoyo y experiencia brindada en cada uno de los niveles de estudio, con el único fin de formarnos como verdaderas personas de éxito y profesionales de calidad.

**Diana Carolina Barbecho Hidalgo**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice De Figuras.....	ix
Índice De Anexos.....	x
Resumen Ejecutivo .....	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	13
CAPÍTULO I: El problema.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.1.1. Formulación del problema .....	14
1.1.2. Delimitación del problema.....	15
1.2. Justificación .....	15
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
CAPÍTULO II: Marco teórico .....	17
2.1. Antecedentes investigativos.....	17
2.1.1. Antecedentes históricos .....	17
2.1.2. Ubicación geográfica .....	18
2.1.3. Base legal.....	19
2.1.4. Políticas.....	19
2.1.5. Misión .....	20
2.1.6. Visión.....	20
2.1.7. Valores corporativos .....	20
2.2. Fundamentación teórica.....	21

2.2.1. Gestión del talento humano .....	21
2.2.1.1. Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano.....	22
2.2.2. Modelo de gestión de talento humano según Werther y Davis .....	24
2.2.3. Modelo de gestión de recursos humanos de Mikel Beer .....	24
2.2.4. Modelo funcional de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch.....	24
2.2.5. Planificación de recursos humanos según g. Bohlander g. Shrerman a. Snell s...	25
2.2.6. Administración de personal .....	26
2.2.7. Cambios y transformación de la función de recursos humanos.....	26
2.2.8. Gestión por competencias en la grh .....	28
2.2.8.1. El rol de los directivos en la definición del modelo de competencias.....	28
2.2.8.2. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles capital humano	29
2.2.9. Administración de desempeño.....	31
2.2.10. Evaluación de desempeño.....	32
2.2.10.1. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	33
2.2.10.2. Responsabilidad por las evaluaciones.....	34
2.2.10.3. Quién debe evaluar el desempeño .....	35
2.2.10.4. Proceso de evaluación.....	37
2.2.10.5. Sistema de evaluación.....	38
2.2.10.6. Métodos de evaluación de desempeño.....	39
2.3. Hipótesis o idea a defender .....	39
2.3.1. Hipótesis general.....	39
2.3.2. Hipótesis específicas.....	39
2.4. Variables .....	40
2.4.1. Variable independiente .....	40
2.4.2. Variable dependiente .....	40
<b>CAPÍTULO III: Marco metodológico .....</b>	<b>42</b>
3.1. Modalidad de la investigación .....	42
3.1.1. Investigación bibliográfica .....	42
3.1.2. Investigación de campo .....	42
3.2. Tipos de investigación .....	43
3.2.1. Investigación exploratoria.....	43
3.2.2. Investigación correlacional .....	43

3.3. Población y muestra.....	43
3.3.1. Población .....	43
3.3.2. Muestra .....	44
3.4. Métodos, técnicas e instrumentación .....	44
3.4.1. Método .....	44
3.4.2. Técnicas .....	45
3.4.2.1. Test de evaluación de desempeño.....	45
3.4.2.2. Entrevista .....	45
3.5. Resultados .....	46
3.5.1. Tabulación de la evaluación de desempeño individual realizada al personal de la Cooperativa Riobamba Ltda. agencia Guano .....	46
3.5.2. Entrevista realizada al jefe de agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda.....	64
3.6. Verificación de hipótesis o idea a defender .....	65
CAPITULO IV: Marco propositivo.....	67
4.1 Propuesta de un modelo de gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. “agencia Guano” .....	67
4.1.1. Antecedentes .....	67
4.1.2. Objetivos.....	67
4.1.2.1. Objetivo general.....	67
4.1.2.2. Objetivos específicos .....	67
4.2. Desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. “agencia Guano” .....	68
4.2.1. Diseño de Perfil por Competencias .....	70
4.2.2. Reclutamiento .....	94
4.2.3. Selección de personal.....	95
4.2.4. Evaluación de desempeño.....	98
4.2.5. Desarrollo del talento humano .....	99
4.2.6. Seguimiento .....	101
Conclusiones .....	103
Recomendaciones .....	104
Bibliografía .....	105

Linkografía.....	105
Anexos .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

No. TÍTULO	PÁGINA
1 Gestión del talento humano .....	21
2 Los cambios y las transformaciones del área GRH.....	27
3 Un modelo de competencias permite el cambio cultural.....	29
4 Metodología de Martha Alles .....	30
5 Elementos de los sistemas de evaluación del desempeño .....	38
6 Compromiso y cumplimiento con la organización.....	46
7 Cultura de comunicación .....	48
8 Orientación al servicio.....	50
9 Estándares profesionales .....	52
10 Efectividad (optimización de recursos y cero errores) .....	54
11 Planificación y resolución de problemas .....	56
12 Compromiso personal.....	58
13 Habilidades mediáticas .....	60
14 Evaluación de desempeño personal.....	62
15 Modelo de éxito para el talento humano .....	69
16 Perfil del talento humano.....	96
17 Diagrama de flujo de proceso de selección de personal.....	97
18 Factores a evaluar en el desempeño .....	98
19 Pirámide de Maslow .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Categorización de variables .....	41
2	Población .....	44
3	Compromiso y cumplimiento con la organización .....	46
4	Cultura de comunicación (criterio y calidad de comunicación) .....	48
5	Orientación al servicio (actitud y calidad de servicio al cliente).....	50
6	Estándares profesionales.....	52
7	Efectividad (optimización de recursos y cero errores) .....	54
8	Planificación y resolución de problemas .....	56
9	Compromiso personal.....	58
10	Habilidades mediáticas .....	60
11	Evaluación de desempeño personal .....	62
12	Puntaje por criterio.....	63
13	Cronograma de actividades.....	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Formulario de Evaluación de desempeño .....	106
2	Entrevista aplicada al jefe de agencia de la COAC Riobamba Ltda. ....	110
3	Escalas para la calificación de actividades .....	112
4	Catálogo de competencias conductuales.....	114
5	Catálogo de competencias técnicas.....	116
6	Formulario de evaluación de desempeño por competencias .....	123
7	Catálogo de competencias técnicas del puesto .....	126

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Mediante el trabajo de tesis “Propuesta de un modelo de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano”, se pretende desarrollar un modelo basado en competencias que permita mejorar el desempeño del talento humano a través de la implementación de varios instrumentos adaptables a la situación real de la Cooperativa.

La institución carece de un modelo de gestión integral estructurado de talento humano que establezca sistemas de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, incentivos, evaluación de desempeño en base al perfil por competencias.

Para esto, se realizó una investigación con la aplicación de una evaluación de desempeño a todo el personal existente de la Institución Agencia Guano, con el propósito de reconocer las principales falencias y así medir el grado de desempeño laboral existente.

Esta investigación se enfoca en detectar el problema que existe dentro de la institución mediante la comunicación directa con el personal, obteniendo datos que permita plantear soluciones al problema a través de una propuesta.

Para el cumplimiento de este modelo de gestión, se diseñó perfiles ocupacionales por competencia de cada uno de los cargos dentro de nómina, lo cual servirá como apoyo fundamental para la correcta selección y desarrollo del personal interno en base a las necesidades reales de la Cooperativa, siendo una de las principales herramientas objetivas para potenciar las habilidades del personal existente y como un punto de referencia al momento de integrar nuevos colaboradores a la institución.

## **SUMMARY**

Through the thesis "Proposed model for Human Resource Management Cooperative Savings and Credit Riobamba Ltda. Guano Agency", aims to develop a competency-based which improves the performance of human talent through the implementation model several objectives and adaptable to the real situation of the cooperative instruments.

For this, an investigation was carried out with the application of a performance assessment of all existing employees of the Agency Guano institution, in order to recognize the main shortcomings and thus measure the degree of job performance.

To achieve the objective an analysis for measuring parameters such as communication, commitment and service orientation to each of the partners has with the organization was performed, this helped to measure the degree of integration of staff of the institution, and both contributed to measure talent management.

To fulfill this management model, occupational profiles competence of each of the charges in payroll was designed, which serve as vital support for proper selection and development of internal staff based on the real needs of the Cooperative, being a major objective tools for power skills of existing staff and as a reference point when integrating new employees to the institution.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Instituciones Financieras han desarrollado un papel importante en el desarrollo de la economía ecuatoriana, creando vínculos de confianza entre los diferentes grupos sociales y las numerosas entidades como bancos y cooperativas. Dentro de ello el desempeño del talento humano juega un papel preponderante en la captación de clientes, no obstante, existen ciertas falencias a nivel de gestión interna que dan como resultado el éxito o fracaso de una institución financiera.

Bajo esta premisa, el compromiso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. – Agencia Guano, se enfoca en la adecuada relación y satisfacción del cliente interno y externo, enfatizando la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de una formación apropiada.

A través de esto y como resultado del análisis de la situación actual, se identificó la necesidad de proponer un modelo de gestión del talento humano que permita al personal la integración con la Cooperativa mediante el logro de las metas y el desempeño laboral; para lo cual este trabajo se estructuró en los siguientes capítulos:

En el primero se presenta la problemática actual de donde se deriva la justificación y los objetivos presentados para el nuevo modelo de gestión.

En el segundo capítulo se despliega el marco teórico junto con los antecedentes investigativos, las hipótesis y las variables para este estudio.

En el capítulo tres se indica el marco metodológico así como la presentación de resultados de la investigación de campo aplicada a todo el personal.

En el capítulo cuatro, se desarrolla el marco propositivo de este estudio.

En el capítulo quinto, se exponen las conclusiones de dicho trabajo y recomendaciones para la futura implementación del modelo de gestión del talento humano.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Todas las organizaciones dependen para su funcionamiento del talento humano, para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, esto permitirá que realicen su trabajo con efectividad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se encuentra en constante crecimiento y desarrollo, esto involucra cada vez más al talento humano identificado como columna vertebral de la Institución.

Los procedimientos administrativos del Talento Humano como: reclutar, seleccionar e integrar al personal nuevo, se encuentran a cargo de la Administración, específicamente del Área de Recursos Humanos de la COAC "Riobamba" Agencia Matriz, sin embargo no se evidencia un modelo de gestión del Talento Humano integral estructurado que establezca sistemas de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y monitoreo continuo, lo que genera desorganización en el cumplimiento de los objetivos, metas, y provoca desperdicio de tiempo útil y duplicidad de esfuerzo en el personal.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿La Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano, permitirá que el talento humano pueda desenvolverse eficientemente en sus tareas y pueda desarrollar sus metas personales y organizacionales, permitiendo la optimización de los recursos?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Modelo de Gestión del Talento Humano

**Límite Espacial:** La presente investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., del Cantón Guano: Av. 20 de Diciembre y León Hidalgo.

**Delimitación de la unidad observada:** Se enfocó en los clientes internos.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En un mundo laboral tan competitivo, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado financiero, donde la competencia cada día es más dinámica.

La competencia existente en el Cantón Guano cada vez es más visible, por lo cual los clientes internos deben desarrollar estrategias que mejoren sus habilidades, eficiencia, eficacia, motivación, integración, liderazgo de los mismos ya que de ellos depende ser una institución competitiva e innovadora aprovechando al máximo las oportunidades y reduciendo las amenazas existentes.

Elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano permitirá: mejorar el Desempeño Laboral, una mejor integración, motivación, liderazgo, a fin de garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas, además servirá como guía a los integrantes del Departamento del Talento Humano, Gerencia General y funcionarios relacionados, para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la eficiencia, es necesario innovar, buscar ser mejores en cada actividad a realizar, para ello, se requiere la participación activa de los clientes internos que aporten al crecimiento de la institución basada principalmente en el crecimiento del talento humano a partir de sus logros personales y de equipo.

Esta investigación será factible y viable, ya que se cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, un tutor quién encaminará mis conocimientos, desde la elaboración hasta la ejecución del proyecto, de igual manera se contará con el apoyo de la Empresa Formadora.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar una Modelo Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba" Ltda. Agencia Guano.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del nivel de desempeño, capacitación y satisfacción del personal en sus labores, para conocer las posibles falencias.
- Realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la institución.
- Diseñar los perfiles por competencias, en base al entorno competitivo y las necesidades de la institución.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., nace el 12 de octubre de 1978 con el objetivo claro de democratizar y profundizar los servicios financieros para amplios sectores de la población sin acceso a ellos. Un grupo de artesanos del Centro de Formación OSCUS dieron origen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

“Se reunían en una aula de la Academia Artesanal OSCUS, el ahorro voluntario era de sucres, para pertenecer a la Cooperativa se solicitaba una cuota inicial de 10 sucres y 10 más que se los podía pagar posteriormente, para la constitución se alcanzó a conformar un capital social de 230 sucres”.

En sus inicios la Cooperativa Riobamba Ltda., estaba ubicada en la calle Primera Constituyente, frente a la Plaza Román, en donde hoy es el Consejo Provincial de Chimborazo. Los comerciantes de la feria, se constituyeron en los primeros objetivos para asociarlos, es por esta razón que la oficina se abrió en este sector. El objetivo principal de la Cooperativa, fue el rescatar la confianza de la ciudadanía en el sistema financiero, venida a menos por otras entidades similares.

En el mes de abril de 1985, el Ministerio de Bienestar Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante Resolución 327 del 23 de Abril de 1985, declara intervenida la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., pero gracias a la decidida participación de socios y del Lic. Pedro Morales M., entonces interventor, superaron la crisis y concluye la intervención el 22 de noviembre de 1985.

Para el año de 1990, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., entra en una fase de expansión y desarrollo al incrementar los puntos de servicio, consolida su estructura económica y financiera ubicándose en el séptimo lugar en el ranking de las Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos.

Luego de superar los embates de la crisis del feriado bancario la Cooperativa alcanza una consolidación de su imagen y emprenden un proceso de expansión geográfica hacia nuevas ciudades, fundamentando su crecimiento en la modernización tecnológica, capacitación especializada de su personal administrativo y directivo, sobre todo en la confianza y respaldo de sus asociados.

Luego de 36 años al servicio de la región central del País, la Cooperativa Riobamba Ltda., se ha convertido en una institución líder en el segmento del micro finanzas, ganándose la confianza de más de 60 mil socios y clientes quienes reconocen su solidez, seguridad y transparencia. La Cooperativa mantiene estándares de eficiencia operativa y de rentabilidad que la ubican como la séptima cooperativa más importante del Ecuador.

El 17 de marzo del 2002, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, abre sus puertas en la capital artesanal del Ecuador- Guano, pese a la actividad volcánica del Tungurahua presente en esa fecha, en la actualidad se atiende a 8,000 familias de la zona urbana y rural del cantón en mención.

Al cierre del periodo 2009, la Cooperativa cuenta con 12 oficinas ubicadas en las Ciudades de Riobamba, Guano, Alausí, Chunchi, Cumandá, Quito y Cuenca, cubriendo geográficamente la región centro sur del país, contando con un equipo de profesionales especializados y comprometidos con una orientación al servicio e cada uno de sus socios.

El segmento de mercado son pequeños y medianos ahorristas y microempresarios, a través de diversos servicios, contribuyendo de esta manera a forjar un mejor futuro para nuestros socios, su familia y la comunidad.

### **2.1.2. Ubicación Geográfica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito RiobambaLtda. Agencia Guano, se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, cantón Guano, en las calles Av. 20 de Diciembre y León Hidalgo.

### **2.1.3. Base Legal**

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA., se constituyó jurídicamente el 12 de octubre de 1978 en la ciudad de Riobamba y desde 1992 está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), mediante Resolución No. 86-089-DC.

La entidad por el nivel de sus activos continúa ubicándose en la posición 7 dentro del total de cooperativas controladas por la SBS, lo que implica un tamaño mediano.

Tiene su casa Matriz en la ciudad de Riobamba, también se encuentra en Alausí, Chunchi y Guano; abarca por tanto casi la totalidad de la provincia de Chimborazo.

En su área principal de influencia la Cooperativa compite principalmente con el Banco del Pichincha con su producto Credifé, Cooperativa El Sagrario y el Banco Solidario; sin embargo, mantiene el liderazgo en la región. Su mercado está dirigido a atender las necesidades financieras del pequeño empresario, en los sectores de agricultura, comercio e industria de la provincia de Chimborazo.

### **2.1.4. Políticas**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda. Agencia Guano, se apertura en el mes de marzo del año 2002, y con la finalidad de cumplir con las disposiciones legales, se basa artículo 68 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, de aplicar los mecanismos para la calificación periódica de los activos a efectos de reflejar su verdadera situación, y de constituir las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de irrecuperabilidad.

En la actualidad la institución está sujeta a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario, a los valores universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo

### **2.1.5. Misión**

“Somos una cooperativa que dispone de una estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, orientada a la prestación de servicios especializados en micro finanzas, con cobertura nacional, que cuenta con directivos y personal comprometidos, y consolidada como una alternativa de desarrollo integral para nuestros socios y la comunidad”.

### **2.1.6. Visión**

La Cooperativa “Riobamba Ltda.” estará liderando una cultura de economía solidaria y forjando un nuevo sistema financiero cooperativo como una alternativa de desarrollo humano.

### **2.1.7. Valores Corporativos**

Estos valores son los que han servido de guía en el comportamiento institucional, fundamento de los principios cooperativos.

- Membrecía o adhesión voluntaria.
- Democracia participativa.
- Solidaridad en la gestión.
- Equidad y proporcionalidad.
- Responsabilidad hacia la comunidad

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

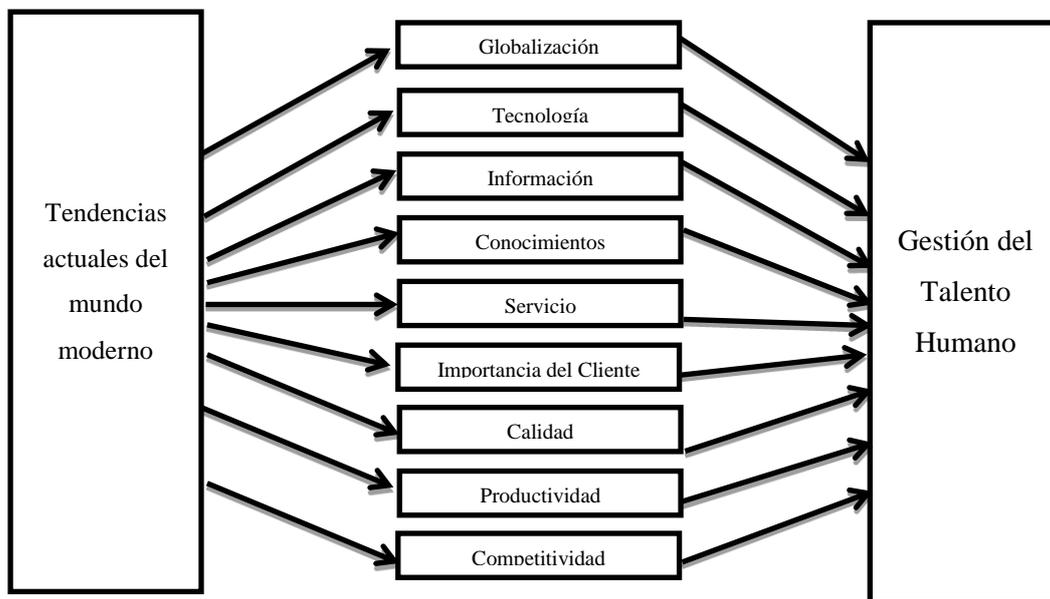
### 2.2.1. Gestión del Talento Humano<sup>1</sup>

Según Chiavenato (2011), señala que en la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda 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).

A las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

**Figura No. 1** Gestión del Talento Humano



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2011) "Administración de Recursos Humanos"

<sup>1</sup> Chiavenato I., Gestión del Talento Humano, Octava Edición, México, Editorial Mc Graw Hill. 2011, pp. 130-138.

### **2.2.1.1. Aspectos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato (2011), los aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano se basa en las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, poseedoras de conocimiento indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

Las personas como individuos y no como recursos de la organización.

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Las personas como asociadas de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. El recurso humano al ser considerado como parte de la empresa mejorara la productividad en la misma.

Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equiparse con sus competidores.

Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

Según Chiavenato (2011) los seis procesos de la Gestión de recursos humanos son los siguientes:

**Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debetrabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

**Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas?

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

**Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

**Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

**Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

**Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

### **2.2.2. Modelo de Gestión de Talento Humano según Werther y Davis**

Werther y Davis (1991), modelo funcional en el cual expresa, que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

### **2.2.3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mikel Beer**

Beer, (1989), de la Harvard Business School, plantea un modelo de GRH integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, quienes definen las políticas de RH (influencia de los empleados, flujo de RH., sistemas de trabajo y sistemas de recompensa).

### **2.2.4. Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch**

Por su parte Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RR.HH. en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

A partir del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

#### **2.2.5. Planificación De Recursos Humanos según G. Bohlander G. Shrerman A. Snell S.**

Es el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

La planificación de recursos humanos es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos, es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo, proceso mediante el cual se determinan las necesidades de recursos humanos de una organización y se garantiza la disponibilidad de personal cualificado para los puestos adecuados y en los momentos adecuados.

### **2.2.6. Administración de Personal**

Además de las actividades comunes de la Administración de Personal como: nóminas, administración de altas y bajas, beneficios sociales, relaciones con el sindicato y negociación colectiva, ahora se le han incorporado otras nuevas que van desde la evaluación del desempeño, planificación de la formación, evaluación del potencial, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, organización del trabajo, selección de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, optimización de plantillas, hasta las auditorías de GRH.

### **2.2.7. Cambios y Transformación de la función de Recursos Humanos**

Las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de Recursos Humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano.

Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal, estos eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo. Los departamentos industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder.

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Los

DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. 2

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas, el área asume las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

**Figura No. 2** Los cambios y las transformaciones del Área GRH

Era de la industrialización Clásica DE 1910 A 1949	Era de la industrialización neoclásica DE 1950 A 1990	Era del conocimiento DESPUES DE 1990
<p>Inicio de la industrialización y formación del proletariado Transformación de las oficinas en fábricas</p> <p>Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.</p> <p>Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional.</p> <p>Modelo de mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control.</p> <p>Necesidad de orden y rutina</p>	<p>Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos.</p> <p>Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial.</p> <p>Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio.</p> <p>Adopción d estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales.</p> <p>Modelo menos mecanicista estructuras bajas y amplitud de control más estrecha.</p> <p>Necesidades de adaptación.</p>	<p>El mercado de servicios supera al mercado industrial.</p> <p>Adopción de unidades de negocios para sustituir a la as organizaciones grandes.</p> <p>Extremo dinamismo turbulencia y cambio.</p> <p>Adopción de estructuras orgánicas.</p> <p>Modelos orgánicos ágiles, flexibles y cambiantes.</p> <p>Necesidades de cambios</p>

**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2011) “Administración de Recursos Humanos”

---

<sup>2</sup>CHIAVENATO, I. (2011) “Administración de Recursos Humanos” Novena Edición. Bogotá Colombia Editorial. Mc Graw Hill.

### **2.2.8. Gestión por competencias en la GRH <sup>3</sup>**

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: misión, visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada.

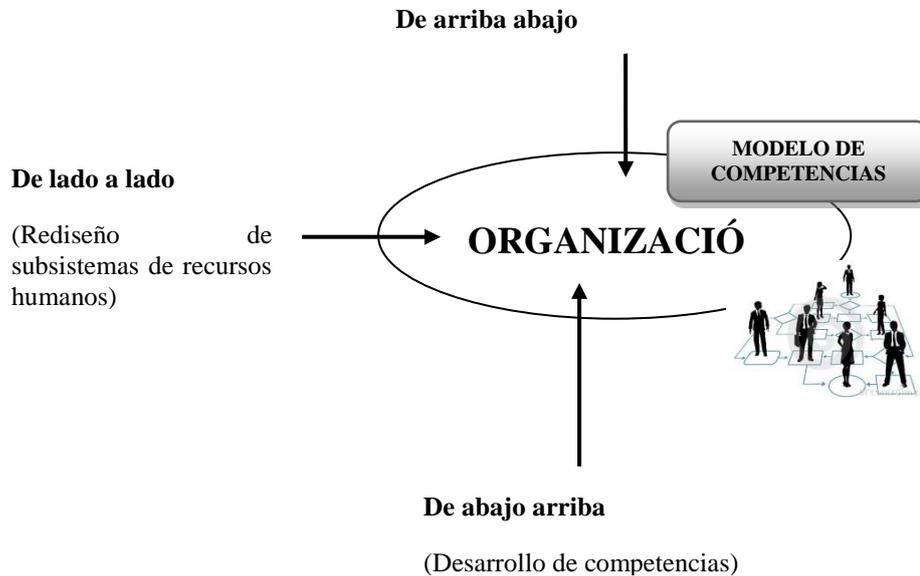
#### **2.2.8.1. El rol de los directivos en la definición del modelo de competencias**

Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones, en su versión final.

---

<sup>3</sup> CUESTA A.,” Gestión del Talento Humano y del Conocimiento”, Primera Edición, Bogotá-Colombia, Editorial. Ecoe, 2010, pp. 240-270.

**Figura No. 3** Un modelo de competencias permite el cambio cultural



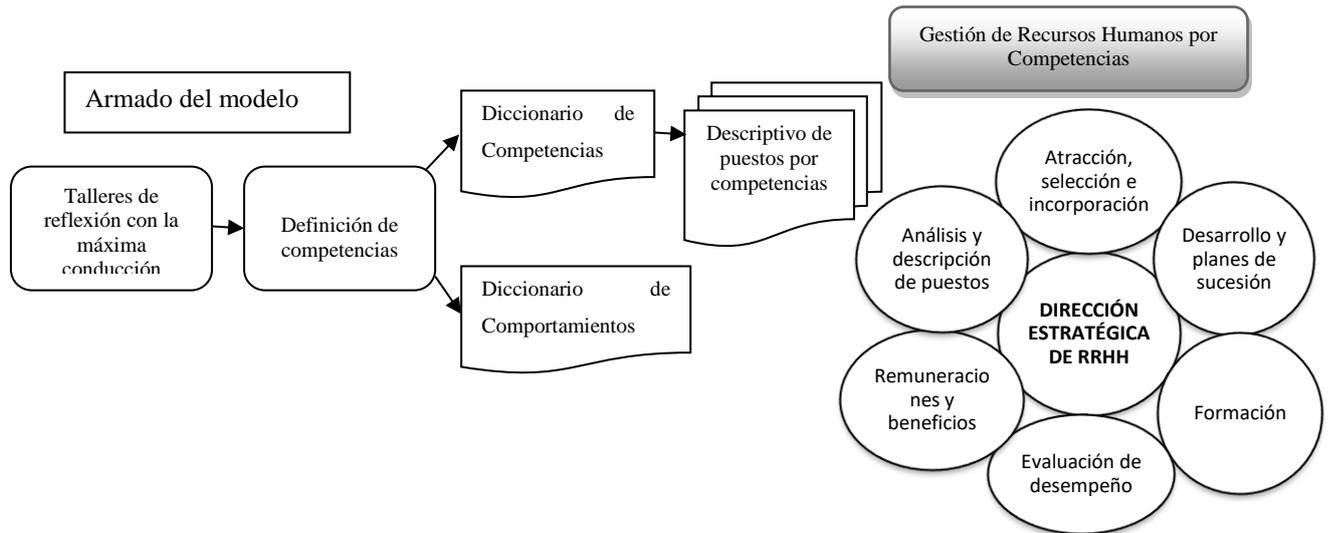
**Fuente:** Martha Alles \_ Diccionario de Competencias. La Trilogía. Pág. 62

### **2.2.8.2. La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles Capital Humano**

En el pasado tuvo auge una forma de definir el modelo que hoy también ha sido dejada de lado tanto en Estados Unidos como en Europa. En ella se definían las competencias a partir de las características de la personalidad de algunos de los ejecutivos exitosos de la organización. Esta forma de trabajo tenían muchos aspectos negativos, desde su costos sumamente elevado, hasta el tiempo que demandaba se requería más de un año para la investigación de las diferentes características mencionadas. El modelo reflejaba el pasado, su esencia eran la características de los ejecutivos que habían construido la organización, trasladadas desde el pasado hasta el presente. Pero ¿esas capacidades serían las requeridas para alcanzar la visión, por ejemplo, desde el presente a los próximos cinco años? ¿Quizá sí, quizá no. Y el riesgo del “quizá no”... ninguna organización debería asumirlo. Por lo tanto, los modelos se definen, y es lógico que así

sea a partir de determinar qué características son necesarias de cara al futuro, para alcanzar la visión.<sup>4</sup>

**Figura No. 4** Metodología de Martha Alles

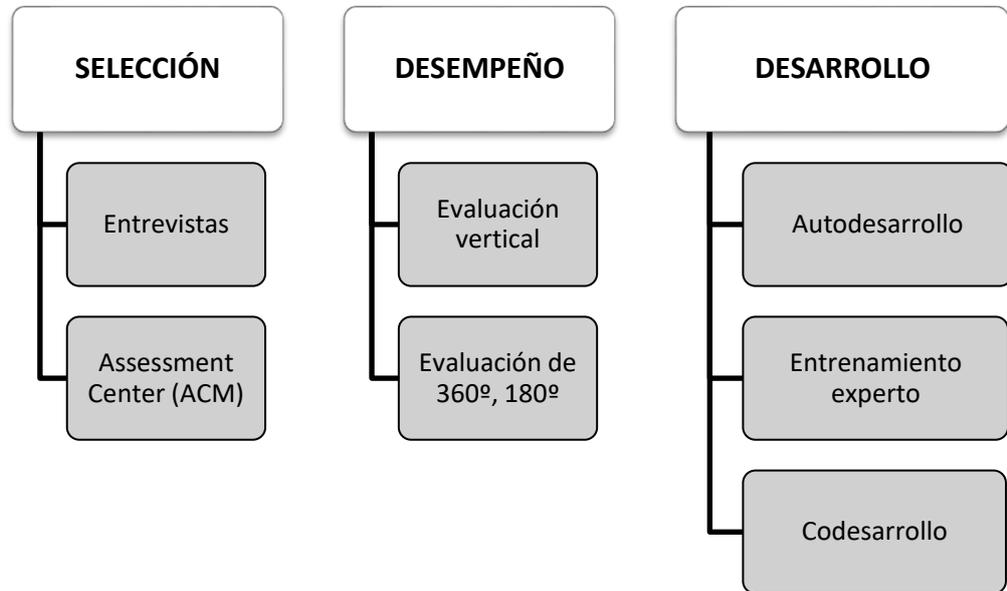


**Fuente:** Martha Alles \_ Diccionario de Competencias. La Trilogía. Pág. 65

---

<sup>4</sup>MARTHA ALLES, “Diccionario de Competencias. La Trilogía”. Primera edición, págs. 17-81.

Una vez que se ha implantado un modelo, su aplicación se basará en tres pilares:



### 2.2.9. Administración de desempeño<sup>5</sup>

Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. Con la administración de desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación. Con los sistemas de administración del desempeño, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional.

---

<sup>5</sup>MONDY R., "Administración de Recursos Humanos", Primera Edición., México, Editorial Pearson. 2010, pp. 185-200.

### **2.2.10. Evaluación de desempeño**

Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización.

La evaluación de desempeño permite validar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado.

Es una técnica de dirección imprescindible en una actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tiempos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Rodríguez J., Administración Moderna de Personal, Segunda Edición, México, Editorial CengageLearning, 2007, pp. 240-274.

La evaluación del desempeño es la calificación que los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

Determina las fortalezas del trabajador y del supervisor, como sus debilidades y las acciones que hay que tomar para aprovechar las oportunidades que se presenten. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Chiavenato, refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”<sup>7</sup>

#### **2.2.10.1. Objetivos de la evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La evaluación de desempeño se trata de lograr diversos objetivos intermedios, como se detalla a continuación.

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

**Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

---

<sup>7</sup> Chiavenato I., Gestión del Talento Humano, Octava Edición, México, Editorial Mc Graw Hill. 2000, pp. 240-300.

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

**Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

**Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

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

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

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

#### **2.2.10.2. Responsabilidad por las evaluaciones<sup>8</sup>**

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

---

<sup>8</sup>WAYNE R., "Administración de Recursos Humanos", Segunda Edición, México, Editorial Pearson, 2002, pp. 167-169.

### 2.2.10.3. Quién debe evaluar el desempeño <sup>9</sup>

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado, al proporcionar retroalimentación de su desempeño. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizadas en un único órgano que monopoliza el asunto; el DRH.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una comisión de evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas y otros incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión, en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. A continuación se examina cada una de estas alternativas.

- **Autoevaluación de desempeño:** El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño

---

<sup>9</sup>CHIAVENATO I., “Gestión del Talento Humano”, Octava Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill. 2000, pp. 240-300.

en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas y mejorar los resultados personales.

- **El gerente:** En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.
- **El empleado y el gerente:** Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- **Equipo de Trabajo:** El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.
- **Evaluación 360°:** En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos- externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°.
- **Evaluación hacia arriba:** La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva, participativa, algunas de las empresas van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.
- **Comisión De Evaluación Del Desempeño:** En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

#### **2.2.10.4. Proceso de evaluación<sup>10</sup>**

La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica:

- 1) Establecer las normas del trabajo.
- 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas.
- 3) Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la medida.

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar esta información al empleado. Definir el trabajo es cerciorarse de que usted y su subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo. Evaluar el desempeño significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.

Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado, y en ellas, se analiza el desempeño el avance del subordinado, y se hacen para el desarrollo que pudiera necesitar.

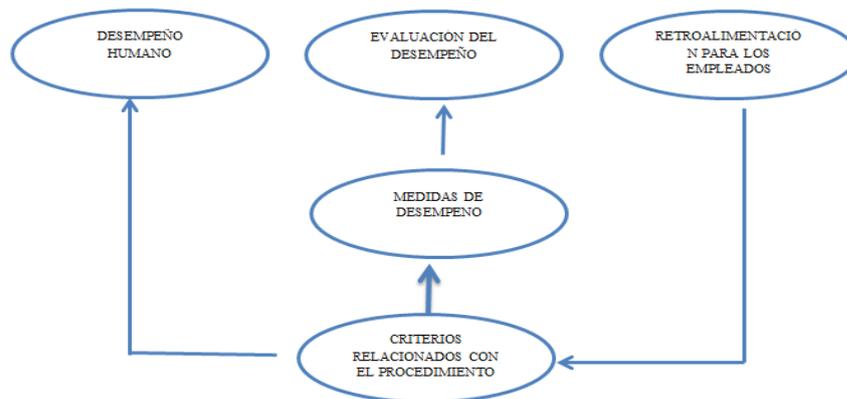
---

<sup>10</sup>Dessler G., Administración de Personal, Primera Edición, México, Editorial Pearson 2002, pp. 167-183.

### 2.2.10.5. Sistema de evaluación<sup>11</sup>

Una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño, necesita tener uno que considere ciertos criterios relacionados con el desempeño. El sistema de evaluación debe identificar criterios relacionados con el desempeño, medirlos luego darles retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

**Figura No. 5** Elementos de los sistemas de evaluación del desempeño



**Fuente:** Rodríguez, J., “Administración moderna de Personal”, pp. 136-149.

---

<sup>11</sup>RODRÍGUEZ, J., “Administración moderna de Personal”, Segunda Edición, México, Editorial CengageLearning, 2007., pp. 136-149.

### **2.2.10.6. Métodos de Evaluación de Desempeño<sup>12</sup>**

La evaluación de desempeño puede realizarse por medio de técnicas que varían de una organización a otra.

Es comprensible que cada organización desarrolle un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal como:

- Evaluación de desempeño de personal ejecutivo
- Evaluación de desempeño personal a nivel de supervisión
- Evaluación de desempeño de personal a nivel operativo

Cada sistema de evaluación atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

## **2.3. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1. Hipótesis General**

¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano en el mejoramiento del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano?

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- Realizar un estudio situacional del área del Talento Humano nos permitirá conocer los factores positivos y negativos que inciden en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia.
- La productividad de la institución va de la mano con la correcta Gestión del Talento Humano de la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Guano.

---

<sup>12</sup>Rodríguez, J., Administración Moderna de Personal, Segunda Edición, México, Editorial CengageLearning. 2007

- Elaborar un modelo de gestión del talento humano nos permitirá conocer que es lo que busca la empresa en su personal ya existente y el nuevo por ingresar.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable Independiente**

X = Modelo de Gestión del Talento Humano

### **2.4.2. Variable Dependiente**

Y = Nivel de Desempeño Laboral

## CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla No. 1** Categorización de Variables

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<b>Independiente</b>	<p><b>Gestión del Talento Humano</b></p> <p>Depende de aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adoptada, característica del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.</p>	<p>Planificación del Recurso Humano</p> <p>Análisis de puestos</p> <p>Análisis de personal</p>	<p>Metas por colocación/Captación Horarios/Objetivos.</p> <p>Compromiso con la empresa Proactivo.</p> <p>Satisfacción del cliente Interno.</p>	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuestas</li> </ul> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reporte de Cumpliment o de metas.</li> </ul>
<b>Dependiente</b>	<p><b>Desempeño laboral</b></p> <p>Son capacidades, habilidades, eficiencia, eficacia necesidades que posee un empleado que se relaciona con la relación para originar resultados objetivos para así llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa.</p>	<p>Aptitudes ,Actitudes Personales y Profesionales</p> <p>Motivación</p> <p>Capacitación</p>	<p>Niveles de comunicación</p> <p>Empatía/Área de Trabajo</p> <p>Evaluación de Capacitaciones</p>	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrevistas</li> <li>○ Test de Evaluaciones de Desempeño.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Para la elaboración de la presente investigación se enfocará en dos modalidades las cuales se detallan a continuación:

#### **3.1.1. Investigación Bibliográfica**

A partir de esta investigación, se tomó en cuenta diferentes enfoques, teorías, criterios, de varios autores que aportaron al desarrollo del entendimiento de nuestro problema. La finalidad es obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

Se revisará documentación científica en libros, tesis de grado, internet, para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio.

#### **3.1.2. Investigación de campo**

Permite recolectar información primaria o de primera mano, ya que el investigador tiene un contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la institución. Se aplicó este tipo de investigación porque se trabajó mediante un contacto directo con los clientes internos de la Cooperativa.

## **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación exploratoria**

El objetivo de esta la investigación es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo.

Esta investigación se enfocará en detectar el problema que existe dentro de la institución, mediante la comunicación directa con el personal, obteniendo datos que permitan plantear soluciones al problema a través de una propuesta.

### **3.2.2. Investigación Correlacional**

Nos permitirá examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como diseñar un Modelo de Gestión del talento Humano para mejorar el Desempeño laboral.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Población**

Para la investigación se aplicará encuestas, entrevista y test de evaluación de desempeño a los clientes internos de la Institución, para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la institución, por lo que se considera un universo de 10 personas.

**Tabla No. 2 Población**

<b>Nº</b>	<b>Nómina</b>	<b>Cargo</b>
<b>1</b>	Erika Rivera	Jefe de Cajas
<b>2</b>	Jorge Laica	Cajero
<b>3</b>	José Paucar	Atención al Cliente/Inversiones
<b>4</b>	José Torres	Oficial de Crédito
<b>5</b>	Yolanda Colcha	Oficial de Crédito
<b>6</b>	Ángel Vinueza	Oficial de Crédito
<b>7</b>	Ángela Melendres	Oficial de Crédito
<b>8</b>	Patricia Cabay	Oficial de Crédito
<b>9</b>	Luis Barbecho	Jefe De Agencia
<b>10</b>	Klever Padilla	Seguridad Interna

**Fuente:** Base de datos “COAC Riobamba Ltda. – Agencia Guano.”

**Fecha:** Abril del 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

### **3.3.2.Muestra**

Para la presente investigación no se tomará muestra, se considerará el universo de 10 personas, por tratarse de un número reducido no se aplicará la fórmula para la muestra.

## **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN**

### **3.4.1.Método**

En la presente investigación aplicaremos el método inductivo porque se describirán las actividades de cada cargo de la Cooperativa, con el fin de analizar cada una de ellas y determinar las necesidades, en base al perfil por competencias.

### **3.4.2. Técnicas**

Las técnicas de investigación que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

#### **3.4.2.1. Test de Evaluación de Desempeño**

El objetivo primordial de la aplicación del test de evaluación de desempeño es medir el grado de cumplimiento y compromiso de cada uno de los colaboradores para con la Organización en los parámetros a evaluar.

La evaluación nos ayudará a analizar la situación actual en relación al Talento Humano, y con ello plantear un modelo de Gestión óptimo para la Cooperativa. ([ANEXO N° 01](#)).

#### **3.4.2.2. Entrevista**

Mediante la entrevista se pretende obtener resultados eficaces de cómo se encuentra actualmente la Cooperativa dentro del Departamento de Talento Humano, obteniendo información esencial para el desarrollo de la investigación.

La entrevista se aplicó al Jefe de Agencia Guano ya que él evaluará si es o no viable un nuevo modelo de Gestión. ([ANEXO N° 02](#)).

### 3.5. RESULTADOS

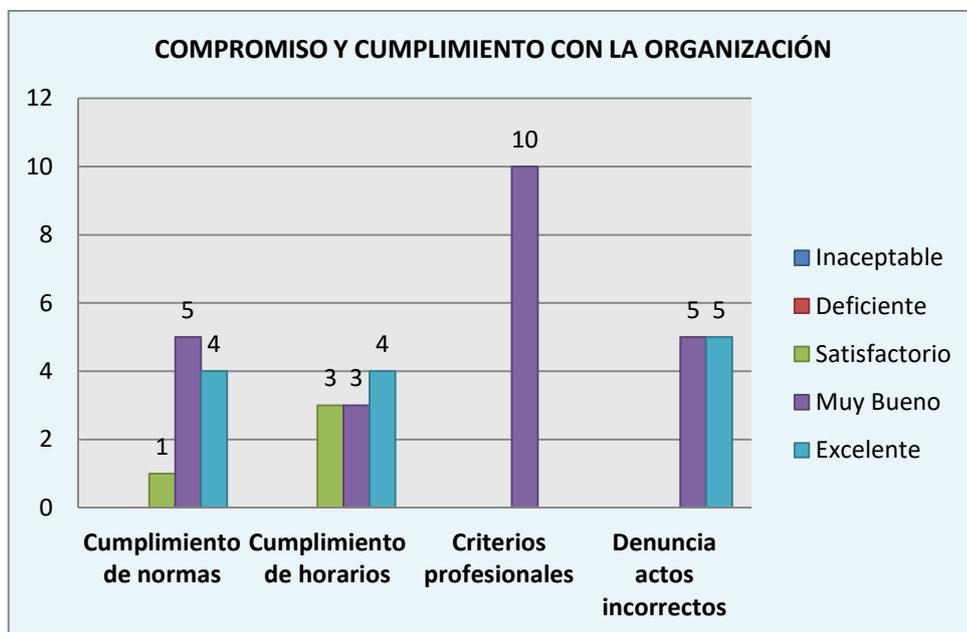
#### 3.5.1. Tabulación de la evaluación de desempeño individual realizada al personal de la Cooperativa Riobamba Ltda. Agencia Guano

##### 1º Compromiso y Cumplimiento con la Organización

**Tabla No. 3** Compromiso y Cumplimiento con la Organización

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Cumplimiento de normas			1	5	4	10
Cumplimiento de horarios			3	3	4	10
Criterios profesionales				10		10
Denuncia actos incorrectos				5	5	10

**Figura No. 6** Compromiso y Cumplimiento con la Organización



**Fuente:** Tabla N° 3

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado por:** Diana Barbecho

**Análisis:**

Se puede observar que del total de empleados de la COAC Riobamba Ltda., agencia Guano, dentro del cumplimiento de normas, políticas y procedimientos apenas 4 personas mantienen un nivel excelente, mientras que 5 personas están en el rango de muy bueno y 1 persona en el nivel satisfactorio. En el cumplimiento de horarios se tiene a 4 personas dentro del nivel excelente, a 3 personas en muy bueno y 3 personas en nivel satisfactorio. Por otro lado el total de empleados están en la escala de muy bueno en cuanto a la aplicación de criterios profesionales en sus funciones. Por último 5 personas están en el nivel excelente y 5 en muy bueno en cuanto a la denuncia de actos incorrectos que vayan en contra de la Institución.

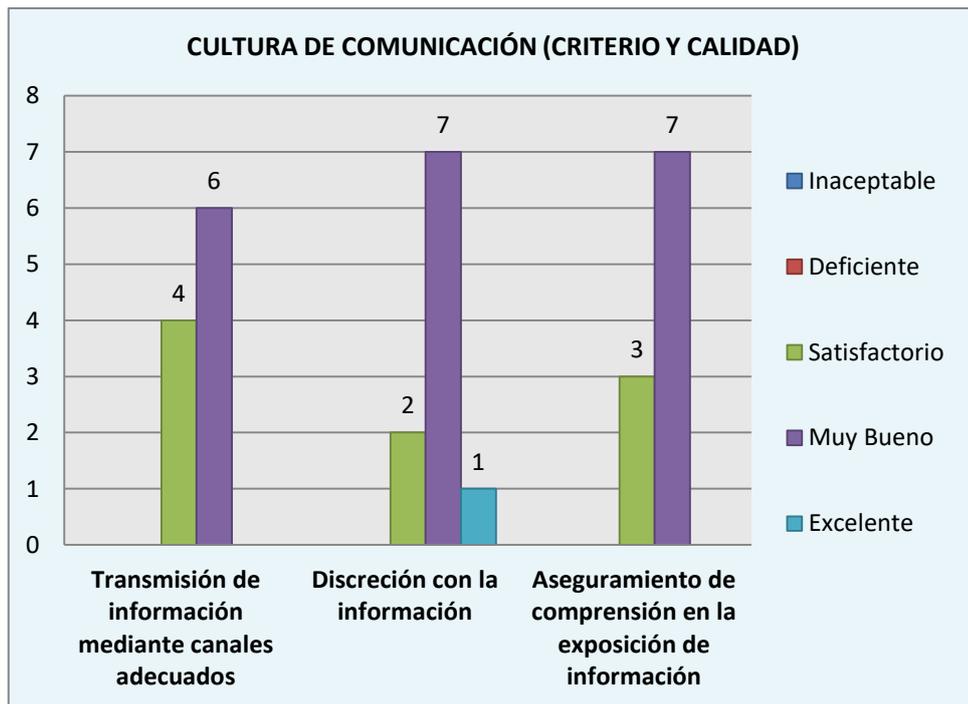
Esto refleja que aún falta un nivel de compromiso y cumplimiento de los empleados para con la Organización.

## 2º Cultura de Comunicación (criterio y calidad de comunicación)

**Tabla No. 4** Cultura de Comunicación (criterio y calidad de comunicación)

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Transmisión de información mediante canales adecuados			4	6		10
Discreción con la información			2	7	1	10
Aseguramiento de comprensión en la exposición de información			3	7		10

**Figura No. 7** Cultura de Comunicación (criterio y calidad de comunicación)



**Fuente:** Tabla N° 4

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

**Análisis:**

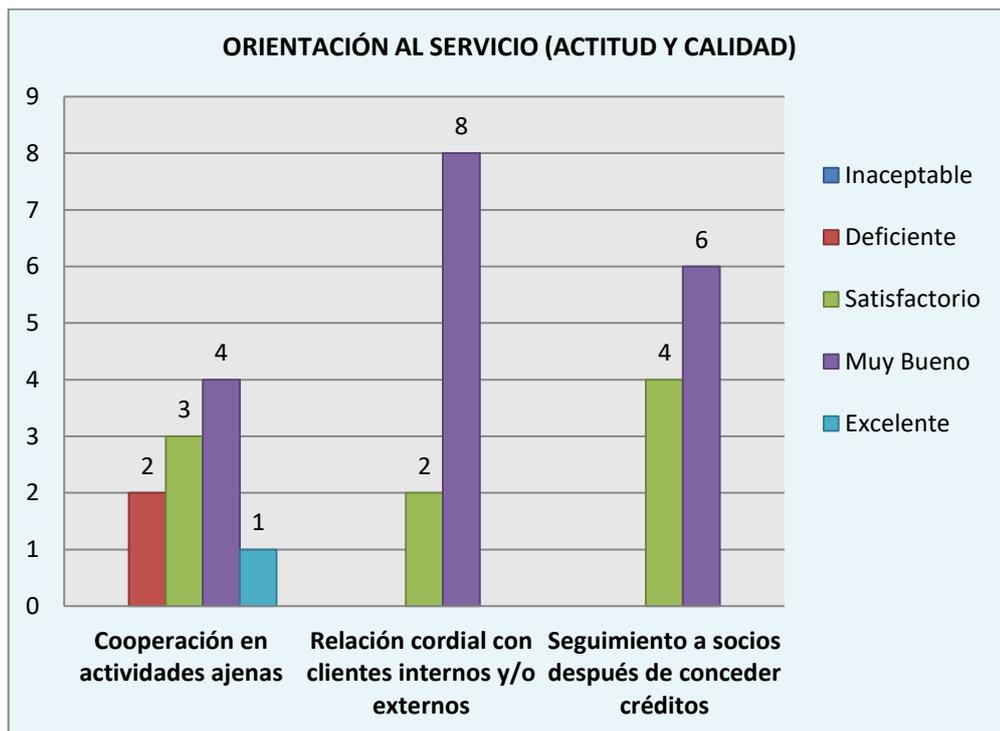
En el gráfico dado se observa que 4 personas que transmite información oral y escrita de manera clara, precisa y coherente utilizando los canales adecuados se encuentra en un nivel satisfactorio y 6 personas se mantienen en la escala de muy bueno. Por otro lado 1 persona se encuentra en el rango de excelencia, 7 personas indicaron estar en un nivel muy bueno y 2 en nivel satisfactorio en mantener discreción con la información manteniendo una actitud sincera y equitativa con el cliente interno y externo. En cuanto en asegurar que la información expuesta sea comprendida por los clientes internos y externos, 7 personas están mencionaron estar en un nivel muy bueno y 3 en satisfactorio; dando como resultado general que la cultura de comunicación se encuentra en un nivel casi satisfactorio, por lo cual hay que crear estrategias que permitan mejorar el criterio y la calidad del mismo.

### 3º Orientación al servicio (Actitud y Calidad de servicio al cliente)

**Tabla No. 5** Orientación al servicio (Actitud y Calidad de servicio al cliente)

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Cooperación en actividades ajenas		2	3	4	1	10
Relación cordial con clientes internos y/o externos			2	8		10
Seguimiento a socios después de conceder créditos			4	6		10

**Figura No. 8** Orientación al servicio (Actitud y Calidad de servicio al cliente)



**Fuente:** Tabla N° 5

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

## **Análisis**

Mediante el factor de orientación, se puede observar que apenas 1 persona está en un nivel excelente, 4 personas en un nivel muy bueno, 3 en nivel satisfactorio y 2 en deficiente; es decir que la mitad de personal no mantiene un estándar de cooperación con actividades ajenas a su trabajo con compañeros y superiores. En otra instancia, 8 personas están en un nivel muy bueno y 2 en nivel satisfactorio en cuanto en mantener una relación cordial con los clientes internos y/o externo basada en el respeto. Mientras que 6 personas realizan un seguimiento a sus socios después de conceder los diferentes créditos colocándose en un nivel muy bueno, aunque 4 personas se mantienen en un nivel satisfactorio.

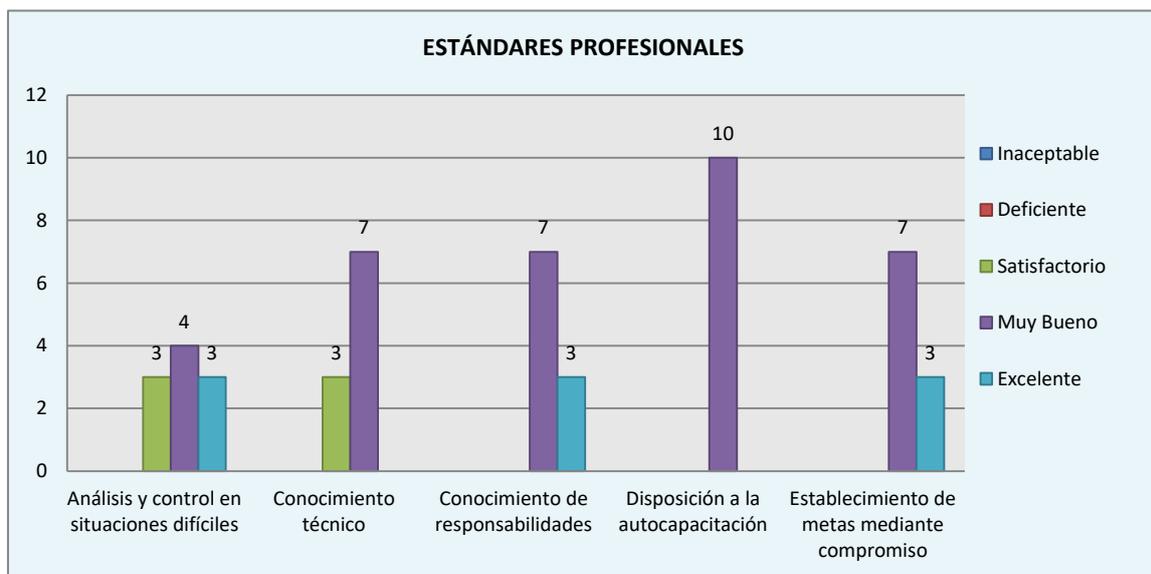
Esto señala que existe ausencia de integración laboral, lo cual debilita la actitud y calidad de servicio al cliente.

#### 4º Estándares Profesionales

**Tabla No. 6** Estándares Profesionales

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Análisis y control en situaciones difíciles			3	4	3	10
Conocimiento técnico			3	7		10
Conocimiento de responsabilidades				7	3	10
Disposición a la autocapacitación				10		10
Establecimiento de metas mediante compromiso				7	3	10

**Figura No.9** Estándares Profesionales



**Fuente:** Tabla N° 6

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

**Análisis:**

En el gráfico se puede observar que en cuanto al análisis en situaciones que provocan enfado, tensión y frustración controlando sus emociones sin que interfieran en su trabajo apenas 3 personas se mantienen en nivel excelente, mientras que 4 personas están en un rango de muy bueno y 3 en nivel satisfactorio. En cuanto al personal que demuestra conocimiento técnico requerido por el cargo, 7 personas están en un nivel muy bueno y 3 personas en un nivel satisfactorio. Por otro lado 7 personas indicaron conocer sus responsabilidades, organizar cada una de sus actividades y distribuir sus tiempos, colocándose en un nivel muy bueno y 3 personas mencionaron estar en un nivel excelente en cuanto a este punto.

Siendo la capacitación un factor importante dentro del desempeño laboral todo el personal está dispuesto a auto capacitarse para alcanzar la eficiencia de los procesos de su área de trabajo. Al igual que 7 personas indicaron estar en un nivel muy bueno y 3 en excelente en cuanto al establecimiento de prioridades y metas de trabajo asumiendo compromisos.

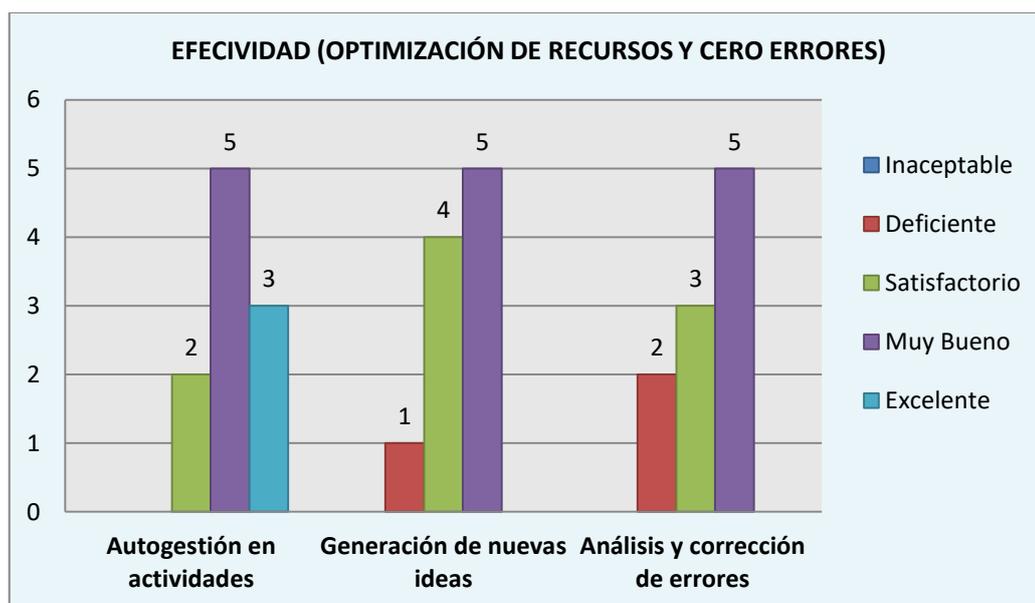
Dentro de este parámetro se tiene que los estándares profesionales son indispensables dentro del desempeño laboral, por lo cual los rangos con más bajo nivel son el análisis en situaciones difíciles y la aplicación de conocimiento técnico; teniendo que cuenta que son aspectos importantes al momento de elegir un colaborador.

## 5º Efectividad (Optimización de recursos y cero errores)

**Tabla No. 7** Efectividad (Optimización de recursos y cero errores)

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Autogestión en actividades			2	5	3	10
Generación de nuevas ideas		1	4	5		10
Análisis y corrección de errores		2	3	5		10

**Figura No.10**Efectividad (Optimización de recursos y cero errores)



**Fuente:** Tabla N° 7

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

**Análisis:**

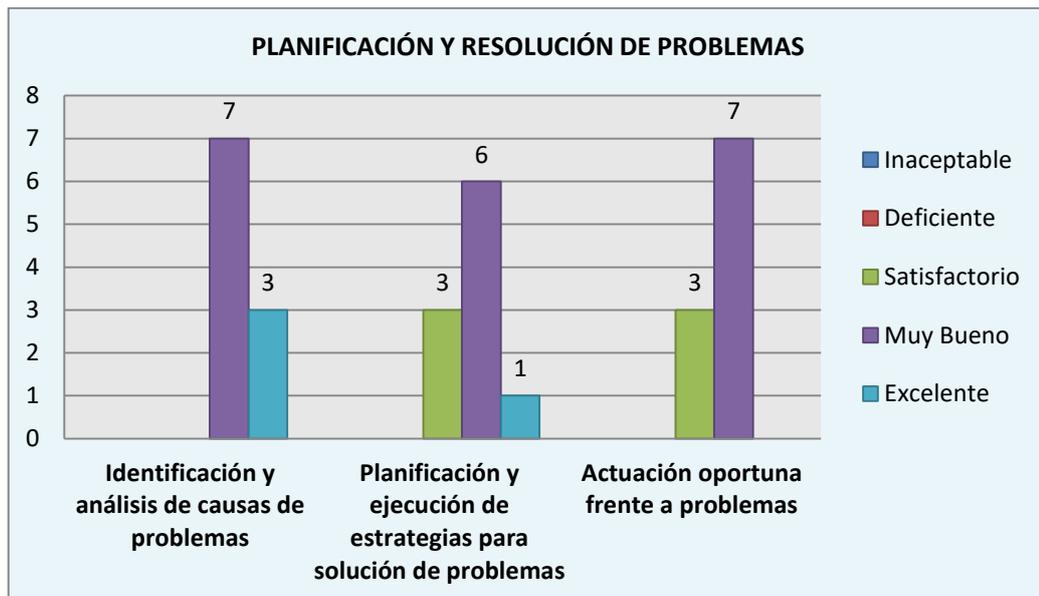
Esta figura indica que dentro de la capacidad para realizar actividades sin esperar que se lo indiquen apenas 3 personas cumplen un nivel excelente, mientras que 5 personas un nivel muy bueno y 2 satisfactorio. En cuanto a la generación de nuevas ideas entre sus compañeros, teniendo impacto en el desarrollo de la misma, 5 personas manejan un nivel muy bueno, 4 un nivel satisfactorio y apenas 1 persona un nivel deficiente. Por último 5 del total de empleados están en un nivel muy bueno, 3 en un nivel satisfactorio y 2 personas en un nivel deficiente al momento de verificar que el servicio que ofrecen en cada actividad que realizan no tenga errores; indicando la deficiencia en la optimización de recursos y la falta de compromiso e interés al realizar un trabajo sin errores, siendo una causa principal para un bajo nivel de efectividad limitando a un correcto rendimiento y desarrollo organizacional.

## 6° Planificación y resolución de problemas

**Tabla No. 8** Planificación y resolución de problemas

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Identificación y análisis de causas de problemas				7	3	10
Planificación y ejecución de estrategias para solución de problemas			3	6	1	10
Actuación oportuna frente a problemas			3	7		10

**Figura No.11** Planificación y resolución de problemas



**Fuente:** Tabla N° 8

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

**Análisis:**

Dentro de la identificación y análisis en las causas que originan el problema dentro de sus funciones, 3 personas indicaron estar en un nivel excelente y 7 personas en un nivel muy bueno. Mientras que 1 persona está en nivel excelente, 6 personas están en muy bueno y 3 en un nivel satisfactorio en la planificación y ejecución de estrategias para buscar soluciones a los problemas identificados. Por último 7 personas indicaron estar en un nivel muy bueno al actuar oportunamente frente a las condiciones de problemas con soluciones precisas previniendo consecuencias futuras, sin embargo 3 personas están en un nivel satisfactorio.

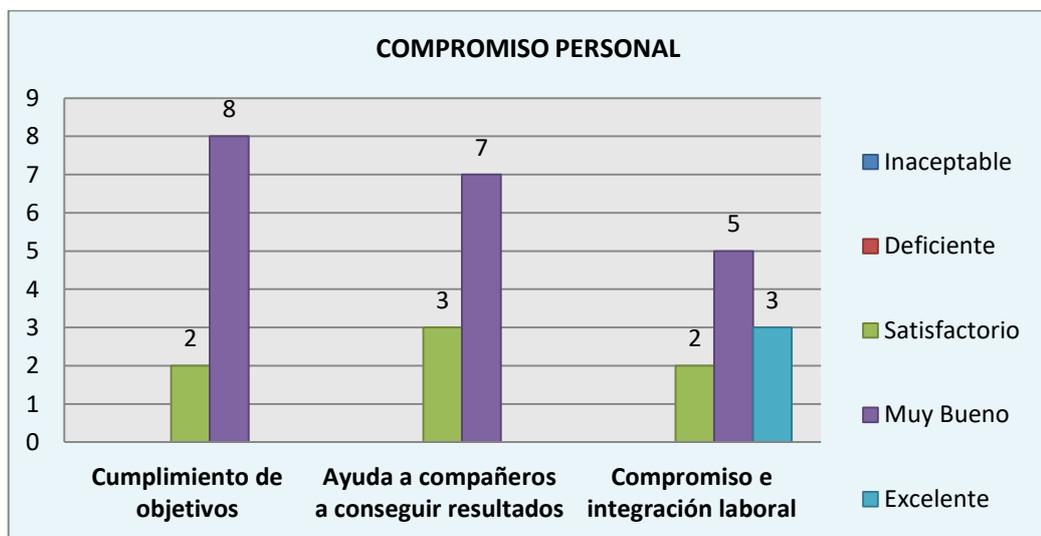
En cuanto al desarrollo de actividades la planificación y resolución de problemas juega un papel preponderante, para lo cual el personal necesita más iniciativa y trabajo en equipo para alcanzar las metas establecidas.

## 7º Compromiso Personal

**Tabla No. 9** Compromiso Personal

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Cumplimiento de objetivos			2	8		10
Ayuda a compañeros a conseguir resultados			3	7		10
Compromiso e integración laboral			2	5	3	10

**Figura No.12** Compromiso Personal



**Fuente:** Tabla N° 9

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

### **Análisis:**

A través de esta figura podemos observar que 8 personas consiguen los objetivos establecidos con los recursos asignados dentro del tiempo previsto en un nivel muy bueno y 2 personas en un nivel satisfactorio. En cuanto al factor de ayudar a los compañeros de trabajo a conseguir resultados que logren beneficios para la agencia y/o departamentos 7 mencionaron estar en un nivel muy bueno y 3 en un nivel satisfactorio. Finalmente 3 personas indicaron estar en un nivel excelente, 5 en muy bueno y 2 en nivel satisfactorio al tener compromiso personal, con la COAC y con los socios.

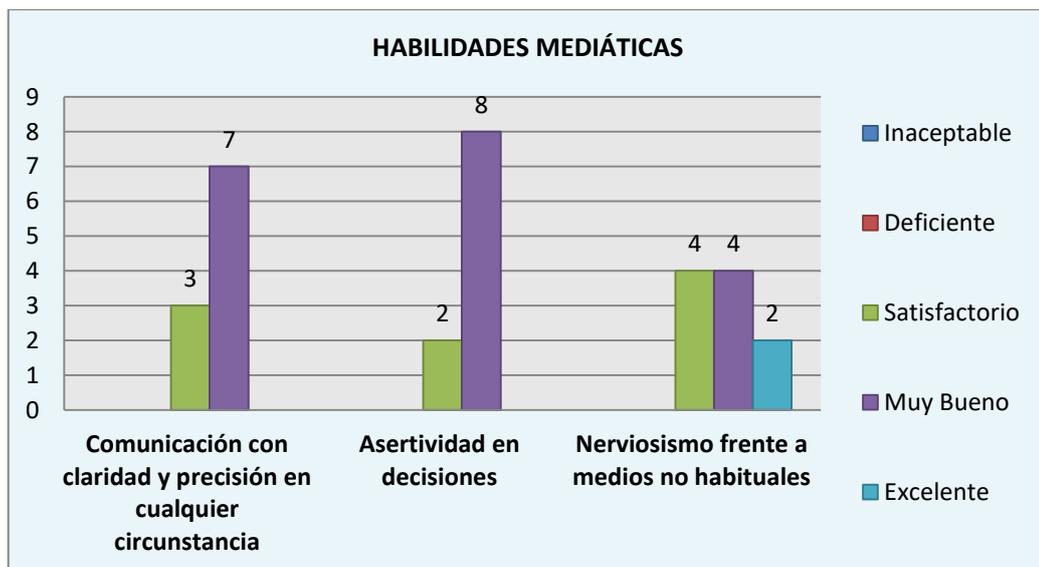
Esto demuestra el grado de compromiso de todo el personal a nivel general, y aunque los resultados no son negativos, es importante seguir trabajando para alcanzar un nivel de integración más alto.

## 8º Habilidades Mediáticas

**Tabla No. 10** Habilidades Mediáticas

FACTORES	CALIFICACIÓN					TOTAL PERSONAL
	Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente	
Comunicación con claridad y precisión en cualquier circunstancia			3	6	1	10
Asertividad en decisiones			2	8		10
Nerviosismo frente a medios no habituales			4	4	2	10

**Figura No.13** Habilidades Mediáticas



**Fuente:** Tabla N° 10

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

**Análisis:**

En el último parámetro a evaluar, se identificó que 7 colaboradores se comunican con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aun en situaciones difíciles cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado, colocándose en un nivel muy bueno, mientras que 3 personas mencionaron estar en un nivel satisfactorio. En cuanto a la Asertividad en las decisiones tomadas, 8 personas se encuentran en un nivel muy bueno y 2 en un nivel satisfactorio. Y por último, en relación al nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, limitando manejar adecuadamente las exposiciones públicas, 2 personas indicaron estar en un nivel excelente, 4 en un nivel muy bueno y 4 en un nivel satisfactorio.

Por medio de esto, se pudo analizar que el personal aún necesita un nivel de comunicación más adecuado y acorde a las funciones que desempeñan.

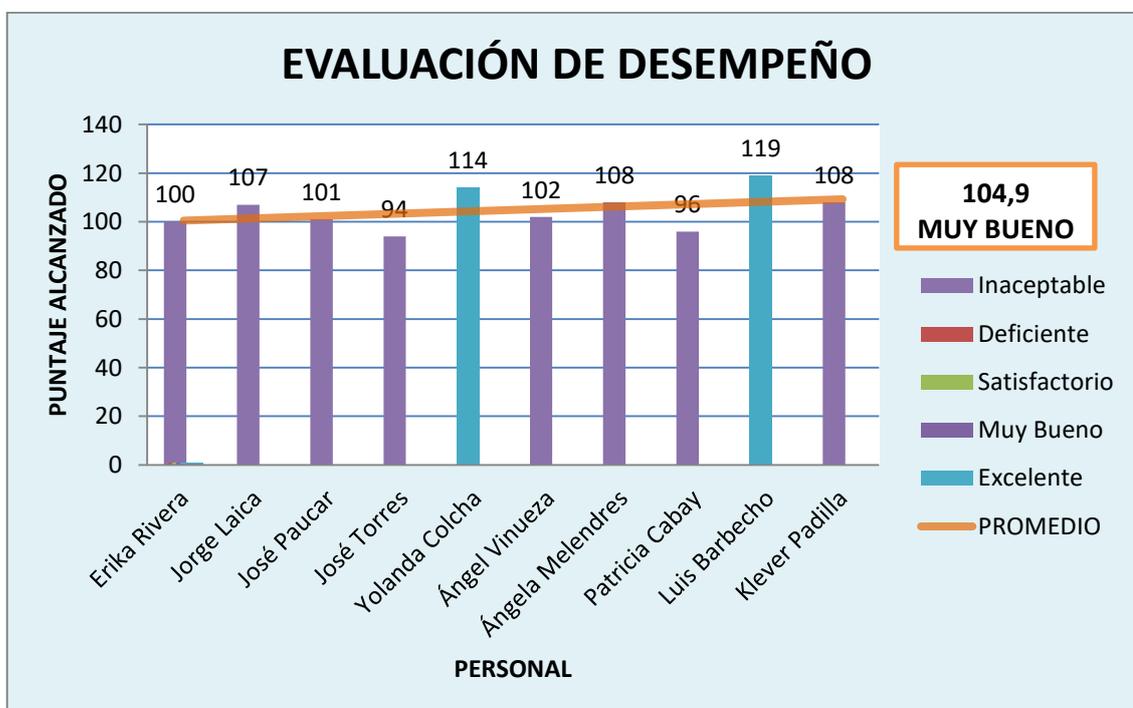
Con esta tabulación se pretende indicar el nivel de cada persona de acuerdo a cada tema señalado así como los criterios que intervienen en cada uno de ellos; sin embargo es necesario indicar la tabulación general por cada colaborador de la Cooperativa, con el fin de evaluar el rango en el que se encuentra cada uno de ellos.

A continuación indico la tabla general de calificación:

**Tabla No. 11** Evaluación de Desempeño Personal

Nº	Nómina	Cargo	Evaluación de desempeño	
			Puntaje	Rango
1	Erika Rivera	Jefe de Cajas	100	Muy Bueno
2	Jorge Laica	Cajero	107	Muy Bueno
3	José Paucar	Atención al Cliente/Inversiones	101	Muy Bueno
4	José Torres	Oficial de Crédito	94	Muy Bueno
5	Yolanda Colcha	Oficial de Crédito	114	Satisfactorio
6	Ángel Vinueza	Oficial de Crédito	102	Muy Bueno
7	Ángela Melendres	Oficial de Crédito	108	Muy Bueno
8	Patricia Cabay	Oficial de Crédito	96	Muy Bueno
9	Luis Barbecho	Jefe De Agencia	119	Satisfactorio
10	Klever Padilla	Seguridad Interna	108	Muy Bueno
<b>PROMEDIO</b>			<b>104,9</b>	<b>Muy Bueno</b>

**Figura No. 14** Evaluación de Desempeño Personal



Fuente: Tabla N° 11

Fecha: Abril 2014

Elaborado: Diana Barbecho

### Análisis:

El desempeño a nivel de la agencia se encuentra en un promedio de 104,9 puntos lo cual resulta un nivel “Muy Bueno”, sin embargo, se puede observar que únicamente 2 personas están en un nivel excelente indicando que se debe tomar medidas correctivas para mejorar el recurso más importante que tienen la COAC Riobamba como es el talento humano. Para ello se ha visto la necesidad de tabular mediante puntajes por criterio como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla No. 12** Puntaje por criterio

	CRITERIOS	PUNTAJE GENERAL		DIFERENCIA
		ESPERADO	REAL	
1	COMPROMISO Y CUMPLIMIENTO CON LA ORGANIZACIÓN	200	169	31
2	PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	150	118	32
3	COMPROMISO PERSONAL	150	116	34
4	HABILIDADES MEDIÁTICAS	150	115	35
5	CULTURA DE COMUNICACIÓN (CRITERIO Y CALIDAD DE COMUNICACIÓN)	150	112	38
6	ORIENTACIÓN AL SERVICIO (ACTITUD Y CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE)	150	108	42
7	EFFECTIVIDAD (OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y CERO ERRORES)	150	108	42
8	ESTÁNDARES PROFESIONALES	250	203	47
<b>TOTAL</b>		<b>1350</b>	<b>1049</b>	<b>301</b>

**Fuente:** Tabla N° 12

**Fecha:** Abril 2014

**Elaborado:** Diana Barbecho

### Análisis:

En la tabla se puede observar cada uno de los criterios calificados, indicando el puntaje esperado y el real a nivel general de todo el personal evaluado, por lo que mediante el análisis de la diferencia entre ambos puntajes se verifica el nivel de deficiencia en los mismos, siendo los más críticos la cultura de comunicación, orientación al servicio, efectividad y estándares profesionales. Aunque es exigente y muy visionario el puntaje esperado, se ha visto la necesidad de realizar la comparación con el fin de indagar los

criterios que necesitan mayor enfoque, teniendo en cuenta que esto puede ser el cuello de botella por lo cual el personal no cumple con los objetivos y metas impartidas por parte de la organización.

Además esto nos ayudará a poder implementar mejoras al modelo de gestión de Talento Humano y con ello poder emplear perfiles por competencia óptimos de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa.

### **3.5.2. Entrevistarealizada al jefe de Agencia Guano de la COAC Riobamba Ltda.**

#### **1º ¿Cómo se debe administrar el recurso humano para aprovechar el talento humano?**

El talento humano dentro de una institución financiera es muy importante porque el ofrecer un servicio a los socios se refleja en la calidad de la atención que nuestros clientes internos ofrecen. Esto implica conocer a cada uno de los clientes interno y así poder identificar sus debilidades y fortalezas para mejorar tanto a nivel personal como profesional.

#### **2º ¿Qué es el aprendizaje permanente?**

Es el proceso, desde que nacemos hasta que dejamos de existir siempre hay algo nuevo que aprender. Por los constantes cambios que hay el mundo, el trabajador debe estar en constante capacitación ya sea por parte de la institución o a nivel personal mediante la auto capacitación.

#### **3º ¿Cómo se debe valorar la importancia de la información y del conocimiento?**

Es una labor muy importante, recoger la información y valorarla así sea un aporte bueno, malo porque son aportes que salen del mismo trabajador, su participación en toda empresa es muy positiva.

#### **4º ¿Cree usted que los clientes internos de la institución deben basarse en la misión,visión y valores que establece la COAC Riobamba Ltda.?**

Si, al establecer a donde nos dirigimos como institución es indispensable contar con personal que vaya encaminado con la razón de ser de la institución.

**5° ¿Cree usted que el contar con personal calificado a nivel profesional y que tenga la predisposición de atender de manera eficiente a los socios mejora la productividad de la institución?**

Si el ser una institución que ofrece servicios es necesario contar con personal con un alto nivel de profesionalismo que sea capaz de cumplir con la misión de la institución como es brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de nuestros socios con honestidad y transparencia.

**6° ¿Cree usted si un modelo de gestión del talento humano de la institución permitiría mejorar la eficiencia en la atención al cliente?**

Desde el momento de seleccionar al personal que cumpla las características que necesita la institución, la capacitación constante del mismo con esto lograremos que el personal se sienta comprometido a nivel personal e institucional.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

La hipótesis general planteada en el presente trabajo, da referencia a que la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Agencia Guano, contribuirá a mejorar el desempeño laboral de la institución, dando como resultado un mayor compromiso con la empresa, una comunicación efectiva a nivel interno y externo que permitirá mejorar el ambiente de trabajo y el desarrollo Organizacional.

En la investigación para la propuesta de un modelo de gestión del talento humano, permitirá usar herramientas que nos ayuden a conocer desde un inicio que es lo que busca la empresa en su personal ya existente y el nuevo por ingresar, en donde el proceso de inducción, aprendizaje debe ser claro para que estén encaminados a la visión de la Cooperativa.

De acuerdo a la investigación realizada se encuentran puntos frágiles a nivel de orientación al servicio (actitud y calidad de servicio al cliente), efectividad (optimización de recursos y cero errores), estándares profesionales dentro de la institución que puede acarrear problemas en un futuro dando como resultado un ineficiente servicio. Es importante saber que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano, sin embargo existe una característica en común en el que el Talento Humano es el factor decisivo en el proceso innovador que garantice la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Por tal motivo es que es vital comprender la importancia de la Gestión del Talento Humano en el proceso de innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio.

Además los criterios tomados en cuenta para la evaluación de desempeño individual del personal refleja un promedio de “Muy Bueno” con tendencia a “Excelente”, lo que significa que los funcionarios realizan sus actividades de acuerdo a los parámetros establecidos en la empresa, considerando ciertos puntos frágiles a mejorar, los cuales deberán ser corregidas para mejores resultados.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. “AGENCIA GUANO”**

#### **4.1.1. Antecedentes**

La presente propuesta está fundamentada en los principios básicos de cooperación que mantiene la Cooperativa Riobamba con su personal interno, a través de su responsabilidad social reflejada en el aporte que realiza la Institución hacia la comunidad.

El fin de la misma es alcanzar la mejora de la calidad a través de la formación y desempeño laboral, mediante el diseño de los perfiles por competencia, mismos que servirán como soporte para la evaluación de actividades e identificación de necesidades de cada uno de los colaboradores.

#### **4.1.2. Objetivos**

##### **4.1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Agencia Guano para garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas.

##### **4.1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar perfiles por competencias para ser el punto de partida para la evaluación de los colaboradores actuales y del personal nuevo a ingresar.

- Proponer un programa de incentivos no monetarios que permita el desarrollo del talento humano.
- Proponer un modelo de evaluación de desempeño por competencias a fin de tomar medidas preventivas, correctivas y normativas para mejorar la calidad de servicio que ofrecemos a cada uno de los socios.

#### **4.2.DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. “AGENCIA GUANO”**

Todas las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución del talento humano, para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, esto permitirá que realicen su trabajo con efectividad.

En un mundo laboral tan competitivo, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado financiero, donde la competencia cada día es más dinámica.

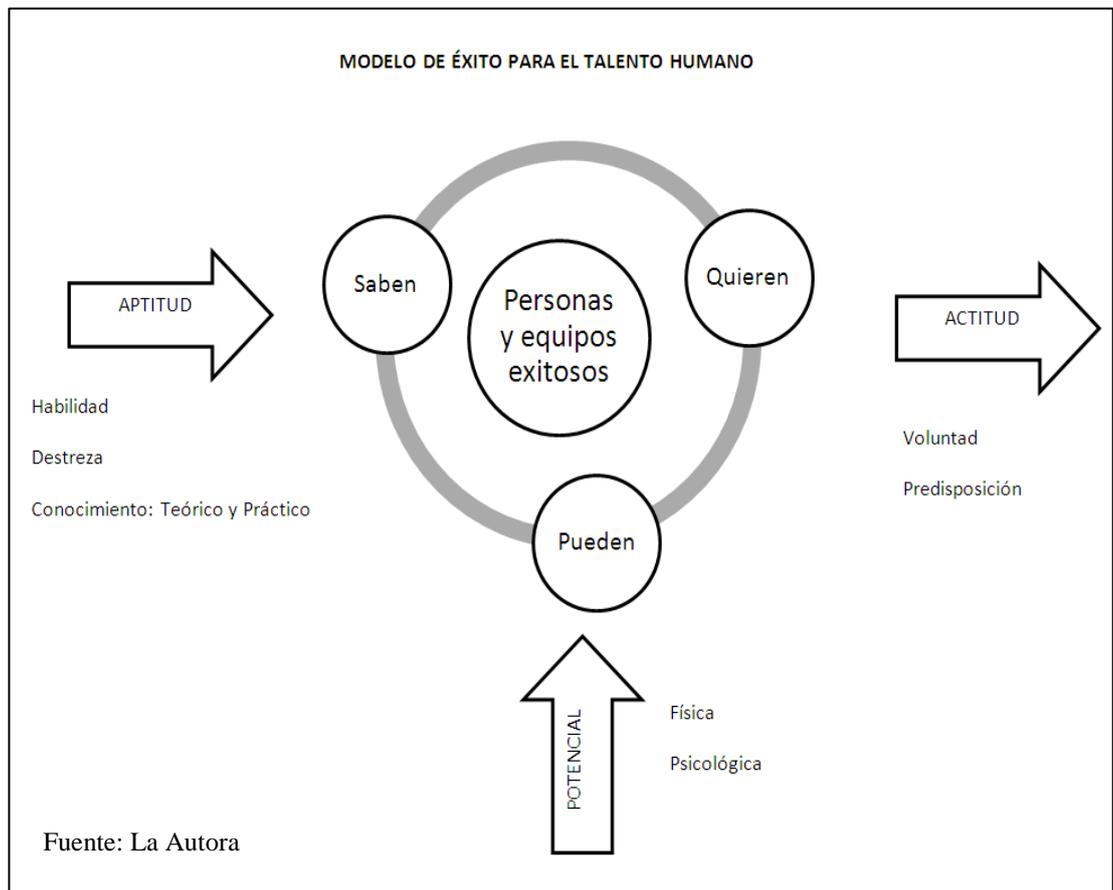
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se encuentra en constante crecimiento y desarrollo, esto involucra cada vez más al talento humano identificado como columna vertebral de la Institución.

La competencia existente en el Cantón Guano cada vez es más visible, por lo cual los clientes internos deben desarrollar estrategias que mejoren sus habilidades, eficiencia, eficacia, motivación, integración, liderazgo de los mismos ya que de ellos depende ser una institución competitiva e innovadora aprovechando al máximo las oportunidades y reduciendo las amenazas existentes.

Elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano permitirá: mejorar el desempeño laboral, una mejor integración, motivación, liderazgo, a fin de garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas, además servirá como guía a los integrantes del Departamento del Talento Humano, Gerencia General y funcionarios relacionados, para la toma de decisiones.

Lo que la institución busca en cada uno de sus colaboradores es aptitud, actitud y potencial que busque desarrollo personal y profesional a través de la institución reflejada en el crecimiento tanto de la empresa como de los colaboradores.

**Figura No. 15** Modelo de éxito para el talento humano



El modelo de Gestión se basará en cinco partes:

- Diseño de Perfiles por Competencia
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo del Talento Humano
- Seguimiento y control

#### **4.2.1. Diseño de Perfil por Competencias**

Un modelo de gestión es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias, además de ser un requerimiento de la empresa, el cuál permita mejorar el rendimiento de los empleados.

A continuación se presenta los perfiles ocupacionales por competencia en cada puesto de trabajo.

## CAJERA

### 1.- Datos de Identificación:

Institución: COAC RIOBAMBA LTDA - AGENCIA GUANO	Unidad: Cajas
Puesto: Cajera	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 425ptos.
Grupo Ocupacional: Técnico A	Grado: Grado 5Técnico A
Rol del Puesto: Administrativo	

### 2.- Misión del Puesto:

Garantizar las operaciones de unidad de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor; logrando la recaudación de ingresos a la Cooperativa y la cancelación de pagos que correspondan a través de la caja.

### 3.- Actividades del Puesto:

-	<i>Actividades</i>	<i>F</i>	<i>CO</i>	<i>CM</i>	<i>TOTAL</i>
1	EFFECTUAR EL RECUENTO DEL DINERO EXISTENTE EN CAJA, INSCRIBIR SU DETALLE EN EL LIBRO DE ARQUEO Y CONCILIAR SU VALOR TOTAL CON EL SALDO CONTABLE	5	4	4	21
2	VELAR POR LA SEGURIDAD Y CONSERVACIÓN DEL DINERO CONFIADO A SU CUSTODIA	5	4	4	21
3	AL TÉRMINO DEL MOVIMIENTO REALIZAR EL CUADRE DE CAJA Y ENTREGAR AL JEFE DE CAJA EL SALDO DE FONDOS	5	4	4	21
4	RECIBIR Y COBRAR EL DINERO	5	4	3	17
5	REALIZAR VERIFICACIÓN DE DINERO (BILLETES Y MONEDAS) AL CIERRE DE LAS OPERACIONES DEL DÍA Y COMPARAR CON EL ARQUEO DE CAJA	5	4	4	21
6	DETALLAR LOS DIFERENTES MEDIOS DE PAGO	5	4	3	17
7	CUIDAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA	5	4	3	17
8	REGISTRAR DIRECTAMENTE LA ENTRADA Y SALIDA DE DINERO	5	4	3	17
9	REALIZAR CONTEOS DIARIOS DE DEPÓSITO	5	4	3	17
10	CONTROLAR LA EMISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA DE LOS MOVIMIENTOS DE CAJA	5	4	3	17
11	MANTENER EN CAJA DINERO DISPONIBLE CONFORME A LOS MONTOS AUTORIZADOS, INFORMANDO AL JEFE DE CAJAS ACERCA DE LOS EXCESOS QUE SE PRODUZCAN	5	4	3	17
12	ESTAMPAR SU FIRMA COMPLETA EN LA UNIDAD DE TODOS LOS DOCUMENTOS EN QUE CONSTE UN INGRESO O EGRESO DE DINERO	5	4	3	17
13	RECEPCIONAR DINERO EN EFECTIVO POR LAS APERTURAS Y DEPÓSITOS DE APORTACIONES Y AHORROS, AMORTIZACIONES Y CANCELACIÓN DE PRÉSTAMOS	5	4	4	21

Donde:

- F = frecuencia de la actividad
- CO = consecuencias por omisión de la actividad
- CM = complejidad de la actividad

**4.- Interfaz del Puesto**

-	<b>Actividades Esenciales</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
1	EFFECTUAR EL RECUENTO DEL DINERO EXISTENTE EN CAJA, INSCRIBIR SU DETALLE EN EL LIBRO DE ARQUEO Y CONCILIAR SU VALOR TOTAL CON EL SALDO CONTABLE	5	4	4	21
2	VELAR POR LA SEGURIDAD Y CONSERVACIÓN DEL DINERO CONFIADO A SU CUSTODIA	5	4	4	21
3	AL TÉRMINO DEL MOVIMIENTO REALIZAR EL CUADRE DE CAJA Y ENTREGAR AL JEFE DE CAJA EL SALDO DE FONDOS	5	4	4	21
4	RECIBIR Y COBRAR EL DINERO	5	4	3	17
5	REALIZAR VERIFICACIÓN DE DINERO (BILLETES Y MONEDAS) AL CIERRE DE LAS OPERACIONES DEL DÍA Y COMPARAR CON EL ARQUEO DE CAJA	5	4	4	21
6	DETALLAR LOS DIFERENTES MEDIOS DE PAGO	5	4	3	17
7	CUIDAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA	5	4	3	17
8	REGISTRAR DIRECTAMENTE LA ENTRADA Y SALIDA DE DINERO	5	4	3	17

**5.- Conocimientos Requeridos:**

-	<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
1	EFFECTUAR EL RECUENTO DEL DINERO EXISTENTE EN CAJA, INSCRIBIR SU DETALLE EN EL LIBRO DE ARQUEO Y CONCILIAR SU VALOR TOTAL CON EL SALDO CONTABLE	JEFE DE CAJAS
2	VELAR POR LA SEGURIDAD Y CONSERVACIÓN DEL DINERO CONFIADO A SU CUSTODIA	JEFE DE CAJAS
3	AL TÉRMINO DEL MOVIMIENTO REALIZAR EL CUADRE DE CAJA Y ENTREGAR AL JEFE DE CAJA EL SALDO DE FONDOS	JEFE DE CAJAS
4	RECIBIR Y COBRAR EL DINERO	CLIENTE
5	REALIZAR VERIFICACIÓN DE DINERO (BILLETES Y MONEDAS) AL CIERRE DE LAS OPERACIONES DEL DÍA Y COMPARAR CON EL ARQUEO DE CAJA	CLIENTE
6	DETALLAR LOS DIFERENTES MEDIOS DE PAGO	CLIENTE
7	CUIDAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA	JEFE DE CAJAS
8	REGISTRAR DIRECTAMENTE LA ENTRADA Y SALIDA DE DINERO	CLIENTE

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Tercer Nivel	Profesional - 4 años	Contabilidad general

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Contable y/o Administrativa

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Destreza matemática	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)		X	
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.	X		
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	X		
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	X		
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
AGILIDAD DE CONTEO Y CAMBIO DE DINERO		X
REGLAS Y NORMAS DE CONDUCTA	X	
COMPUTACIÓN / AGILIDAD DE CONTEO	X	
AGILIDAD DE CONTEO		X
MANEJO DE MÁQUINAS REGISTRADORAS	X	
MANEJO DE SISTEMAS AUTOMATIZADOS		X
REGLAS Y NORMAS DE CONDUCTA	X	
MANEJO DE DINERO Y DE SISTEMAS AUTOMATIZADOS		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Contabilidad general</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Contable y/o Administrativa</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Monitoreo y control		X
Monitoreo y control		X
Destreza matemática	X	
Análisis de operaciones	X	
Operación y control	X	
Recopilación de información		X
Monitoreo y control		X
Operación y control	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Profesional - 4 años	Hasta 1 año	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 3	Administrativo	Nivel 2
Diplomado Superior							

<b>ELABORADO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>REFORMADO</b>	<input type="checkbox"/>		
DIANA BARBECHO		LUIS BARBECHO	LUIS BARBECHO
<b>FECHA: 12-02-2014</b>		<b>FECHA: 03-03-2014</b>	<b>FECHA:</b>

## ATENCIÓN AL CLIENTE – INVERSIONES

### **1.- Datos de Identificación:**

Institución: COAC RIOBAMBA LTDA - AGENCIA GUANO	Unidad: Atención al Cliente
Puesto: Atención al Cliente - Inversiones	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 580 ptos.
Grupo Ocupacional: Profesional 1	Grado: Grado 8 Profesional 1
Rol del Puesto: Ejecución de apoyo y tecnológico	

### **2.- Misión del Puesto:**

Recibir, procesar y responder los requerimientos de clientes ó partes interesadas oportunamente, teniendo en cuenta la propuesta de valor de inversión, las políticas internas y la normatividad vigente, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.

### **3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA PROMOCIÓN DE LAS INVERSIONES	4	4	5	<b>24</b>
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES, DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	5	4	4	<b>21</b>
BRINDAR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A CLIENTES CON PROBLEMAS DE MOROSIDAD DE ACUERDO A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES	5	4	4	<b>21</b>
LLEVAR PERIÓDICAMENTE LOS FORMATOS DE REQUISICIÓN A LOS DIFERENTES MOVIMIENTOS	5	4	4	<b>21</b>
MANTENER EL CONTROL DE LAS APERTURAS Y REAPERTURAS DE AHORROS Y SU RESPECTIVO REGISTRO DE FIRMAS	5	4	4	<b>21</b>
ATRAER A LOS CLIENTES DE MANERA SERVICIAL Y AMENA ANTE LA IMAGEN DE LA COOPERATIVA	5	4	4	<b>21</b>
ASESORAR A LOS CLIENTES ACERCA DE LOS INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN	4	4	4	<b>20</b>
APLICAR LAS INVERSIONES TRANSITORIAS Y MEDIR SU REDENCIÓN	4	4	4	<b>20</b>

Donde:

- F = frecuencia de la actividad
- CO = consecuencias por omisión de la actividad
- CM = complejidad de la actividad

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA PROMOCIÓN DE LAS INVERSIONES	JEFE DE AGENCIA
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES, DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	CLIENTE
BRINDAR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A CLIENTES CON PROBLEMAS DE MOROSIDAD DE ACUERDO A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES	CLIENTE
LLEVAR PERIÓDICAMENTE LOS FORMATOS DE REQUISICIÓN A LOS DIFERENTES MOVIMIENTOS	JEFE DE AGENCIA
MANTENER EL CONTROL DE LAS APERTURAS Y REAPERTURAS DE AHORROS Y SU RESPECTIVO REGISTRO DE FIRMAS	CLIENTE
ATRAER A LOS CLIENTES DE MANERA SERVICIAL Y AMENA ANTE LA IMAGEN DE LA COOPERATIVA	CLIENTE
ASESORAR A LOS CLIENTES ACERCA DE LOS INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN	CLIENTE
APLICAR LAS INVERSIONES TRANSITORIAS Y MEDIR SU REDENCIÓN	CLIENTE / JEFE DE AGENCIA

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA PROMOCIÓN DE LAS INVERSIONES	CONTROL DE INVERSIONES
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES, DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	ATENCIÓN AL CLIENTE
BRINDAR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A CLIENTES CON PROBLEMAS DE MOROSIDAD DE ACUERDO A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTES	CONTROL DE MOROSIDAD
LLEVAR PERIÓDICAMENTE LOS FORMATOS DE REQUISICIÓN A LOS DIFERENTES MOVIMIENTOS	REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES
MANTENER EL CONTROL DE LAS APERTURAS Y REAPERTURAS DE AHORROS Y SU RESPECTIVO REGISTRO DE FIRMAS	CUENTAS CORRIENTES, CUENTA DE AHORRO
ATRAER A LOS CLIENTES DE MANERA SERVICIAL Y AMENA ANTE LA IMAGEN DE LA COOPERATIVA	CAPTACIÓN DE CLIENTES
ASESORAR A LOS CLIENTES ACERCA DE LOS INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN	INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN
APLICAR LAS INVERSIONES TRANSITORIAS Y MEDIR SU REDENCIÓN	INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 4 años	Financiero / Contabilidad

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Finanzas / Inversión

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Expresión oral	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.		X	
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.		X	
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	X		
Generación de ideas	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.			X
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a clientes para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
CONTROL DE INVERSIONES		X
ATENCIÓN AL CLIENTE		X
CONTROL DE MOROSIDAD		X
REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES	X	
CUENTAS DE AHORRO	X	
CAPTACIÓN DE CLIENTES	X	
INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN	X	
INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Financiero / Contabilidad</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Finanzas / Inversión</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Monitoreo y control		X
Expresión oral	X	
Pensamiento conceptual	X	
Organización de la información	X	
Monitoreo y control		X
Generación de ideas	X	
Orientación / asesoramiento		X
Monitoreo y control		X
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Orientación de servicio		X
Iniciativa	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones		X
Orientación de servicio		X
Orientación a los resultados	X	

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Profesional - 4 años	Hasta 2 años	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 4	Ejecución de apoyo y Tecnológico	Nivel 3
Diplomado Superior							

<b>ELABORADO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>REFORMADO</b>	<input type="checkbox"/>		
DIANA BARBECHO		LUIS BARBECHO	LUIS BARBECHO
<b>FECHA: 19-02-2014</b>		<b>FECHA: 03-03-2014</b>	<b>FECHA:</b>

## OFICIAL DE CRÉDITO

### 1.- Datos de Identificación:

Institución: COAC RIOBAMBA LTDA - AGENCIA GUANO	Unidad: Crédito y Cobranzas
Puesto: Oficial de Crédito	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 673 pts.
Grupo Ocupacional: Profesional 2	Grado: Grado 9 Profesional 2
Rol del Puesto: Ejecución de procesos	

### 2.- Misión del Puesto:

Analizar y evaluar las solicitudes presentadas por los potenciales clientes, emitiendo el informe de viabilidad y someterlo a aprobación a las instancias superiores conforme a la normativa establecida.

### 3.- Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
EFFECTUAR GESTIÓN DE COBRO DENTRO DE LOS SERVICIOS DE LA COAC	5	5	4	25
CALIFICACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	5	5	4	25
EVITAR LA MOROSIDAD EN LOS PAGOS	4	5	4	24
REALIZAR REGISTROS INFORMÁTICOS DE CRÉDITOS OTORGADOS Y MOVIMIENTOS DE LAS OPERACIONES DE INGRESO Y EGRESO DE FONDOS	1	5	4	21
REDUCIR LAS DEUDAS INCOBRABLES SIEMPRE QUE SEA POSIBLE	4	4	4	20
IDENTIFICAR Y REDUCIR LAS EXPOSICIONES DE CLIENTES QUE PUEDAN RETRASAR LOS PAGOS	4	4	4	20
ELABORAR INFORME Y RECOMENDACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	4	4	4	20
GESTIONAR LA ELABORACIÓN DE CONTRATO DE GARANTÍAS Y DE PRÉSTAMOS	4	4	4	20

Donde:

F = frecuencia de la actividad  
 CO = consecuencias por omisión de la actividad  
 CM = complejidad de la actividad

### 4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
EFFECTUAR GESTIÓN DE COBRO DENTRO DE LOS SERVICIOS DE LA COAC	CLIENTE
CALIFICACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	JEFE DE AGENCIA
EVITAR LA MOROSIDAD EN LOS PAGOS	CLIENTE

REALIZAR REGISTROS INFORMÁTICOS DE CRÉDITOS OTORGADOS Y MOVIMIENTOS DE LAS OPERACIONES DE INGRESO Y EGRESO DE FONDOS	JEFE DE CAJAS / JEFE DE AGENCIA
REDUCIR LAS DEUDAS INCOBRABLES SIEMPRE QUE SEA POSIBLE	CLIENTE
IDENTIFICAR Y REDUCIR LAS EXPOSICIONES DE CLIENTES QUE PUEDAN RETRASAR LOS PAGOS	CLIENTE
ELABORAR INFORME Y RECOMENDACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	JEFE DE AGENCIA
GESTIONAR LA ELABORACIÓN DE CONTRATO DE GARANTÍAS Y DE PRÉSTAMOS	CLIENTE / JEFE DE AGENCIA

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
EFFECTUAR GESTIÓN DE COBRO DENTRO DE LOS SERVICIOS DE LA COAC	GESTIÓN DE COBRANZAS
CALIFICACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO	CAPTACIÓN Y COLOCACIÓN DE CARTERA
EVITAR LA MOROSIDAD EN LOS PAGOS	CONTROL DE MOROSIDAD
REALIZAR REGISTROS INFORMÁTICOS DE CRÉDITOS OTORGADOS Y MOVIMIENTOS DE LAS OPERACIONES DE INGRESO Y EGRESO DE FONDOS	ANÁLISIS FINANCIERO Y CREDITICIO
REDUCIR LAS DEUDAS INCOBRABLES SIEMPRE QUE SEA POSIBLE	CONTROL DE MOROSIDAD
IDENTIFICAR Y REDUCIR LAS EXPOSICIONES DE CLIENTES QUE PUEDAN RETRASAR LOS PAGOS	GESTIÓN DE COBRANZAS
ELABORAR INFORME Y RECOMENDACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO	ANÁLISIS CREDITICIO
GESTIONAR LA ELABORACIÓN DE CONTRATO DE GARANTÍAS Y DE PRÉSTAMOS	ANÁLISIS CREDITICIO

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Comercial

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Comercial

--	--

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	X		
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Análisis financiero y crediticio	Evaluar de manera profunda los aspectos cualitativos y cuantitativos, así como analizar los antecedentes históricos y presentes del cliente.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		
Análisis financiero y crediticio	Evaluar de manera profunda los aspectos cualitativos y cuantitativos, así como analizar los antecedentes históricos y presentes del cliente.	X		
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

### **10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Liste los Conocimientos</b>		
GESTIÓN DE COBRANZAS	X	
CAPTACIÓN Y COLOCACIÓN DE CARTERA		X
CONTROL DE MOROSIDAD		X
ANÁLISIS FINANCIERO Y CREDITICIO	X	
CONTROL DE MOROSIDAD		X
GESTIÓN DE COBRANZAS	X	
ANÁLISIS CREDITICIO	X	
ANÁLISIS CREDITICIO	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Comercial</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Comercial</b>		
	X	

<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	
Pensamiento analítico	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Análisis financiero y crediticio	X	
Pensamiento crítico	X	
Recopilación de información		X
Análisis financiero y crediticio	X	
Recopilación de información		X
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Iniciativa	X	
Flexibilidad	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación a los resultados	X	
Orientación de servicio		X

## **11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Profesional - 5 años	3 - 4 años	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 4	Ejecución de procesos	Nivel 3
Diplomado Superior							

<b>ELABORADO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>REFORMADO</b>	<input type="checkbox"/>		
DIANA BARBECHO		LUIS BARBECHO	LUIS BARBECHO
<b>FECHA: 10-02-2014</b>		<b>FECHA: 03-03-2014</b>	<b>FECHA:</b>

## JEFE DE AGENCIA

### 1.- Datos de Identificación:

Institución: COAC RIOBAMBA LTDA - AGENCIA GUANO	Unidad: Gestión de RRHH
Puesto: Jefe de Agencia	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 850 pts.
Grupo Ocupacional: Profesional 5	Grado: Grado 12 Profesional 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

### 2.- Misión del Puesto:

Conducir y supervisar las actividades administrativas y operativas, Resguardar la integridad de los empleados, bienes, dinero y documentación de la Agencia a su cargo.

### 3.- Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
MANEJO DE TODA LA PLANTA, DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE CARTERA Y VENTAS EN LO REFERENTE A: DISCIPLINA, CUMPLIMIENTO DE LABORES Y LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	5	5	5	30
COORDINAR, EFECTUAR Y VERIFICAR EN FORMA ESTRATÉGICA LA CONSIGNACIÓN DE TODO EL DINERO QUE RECIBA LA AGENCIA, TENIENDO EN CUENTA LA SEGURIDAD Y LOGÍSTICA REQUERIDA	5	5	5	30
RESPONSABILIDAD DIRECTA DE TODA LA MERCANCÍA PUESTA A SU DISPOSICIÓN TENIENDO COMO BASE EL MANEJO DEL SISTEMA	4	5	5	29
IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y PROYECCIÓN DE LA AGENCIA, EFECTUANDO ESTUDIOS DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA, CREANDO ESTRATEGIAS COMERCIALES CON EL FIN DE AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS	2	5	5	27
CUMPLIR CON LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS EN CARTERA Y VENTAS	2	5	4	22
REALIZAR LA GESTIÓN DE REPRESENTACIÓN QUE TENGAN QUE VER CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA	2	5	4	22
CUSTODIAR LOS FONDOS ASIGNADOS A LOS RECIBIDORES PAGADORES	5	4	4	21
CONTRIBUIR CON LA CAPACITACIÓN DE TODO EL PERSONAL A SU CARGO, REALIZANDO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TODO EL PERSONAL	1	5	4	21

Donde:

- F = frecuencia de la actividad
- CO = consecuencias por omisión de la actividad
- CM = complejidad de la actividad

#### **4.- Interfaz del Puesto**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
MANEJO DE TODA LA PLANTA, DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE CARTERA Y VENTAS EN LO REFERENTE A: DISCIPLINA, CUMPLIMIENTO DE LABORES Y LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	PERSONAL DE AGENCIA
COORDINAR, EFECTUAR Y VERIFICAR EN FORMA ESTRATÉGICA LA CONSIGNACIÓN DE TODO EL DINERO QUE RECIBA LA AGENCIA, TENIENDO EN CUENTA LA SEGURIDAD Y LOGÍSTICA REQUERIDA	SEGURIDAD INTERNA
RESPONSABILIDAD DIRECTA DE TODA LA MERCANCÍA PUESTA A SU DISPOSICIÓN TENIENDO COMO BASE EL MANEJO DEL SISTEMA	GERENTE REGIONAL
IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y PROYECCIÓN DE LA AGENCIA, EFECTUANDO ESTUDIOS DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA, CREANDO ESTRATEGIAS COMERCIALES CON EL FIN DE AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS	GERENTE REGIONAL
CUMPLIR CON LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS EN CARTERA.	OFICIAL DE CRÉDITO
REALIZAR LA GESTIÓN DE REPRESENTACIÓN QUE TENGAN QUE VER CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA	CLIENTES
CUSTODIAR LOS FONDOS ASIGNADOS A LOS RECIBIDORES PAGADORES	RECIBIDORES Y PAGADORES
CONTRIBUIR CON LA CAPACITACIÓN DE TODO EL PERSONAL A SU CARGO, REALIZANDO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TODO EL PERSONAL	GERENTE REGIONAL / PERSONAL DE AGENCIA

#### **5.- Conocimientos Requeridos:**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
MANEJO DE TODA LA PLANTA, DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE CARTERA Y VENTAS EN LO REFERENTE A: DISCIPLINA, CUMPLIMIENTO DE LABORES Y LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	CONTROL INTERNO
COORDINAR, EFECTUAR Y VERIFICAR EN FORMA ESTRATÉGICA LA CONSIGNACIÓN DE TODO EL DINERO QUE RECIBA LA AGENCIA, TENIENDO EN CUENTA LA SEGURIDAD Y LOGÍSTICA REQUERIDA	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD
RESPONSABILIDAD DIRECTA DE TODA LA MERCANCÍA PUESTA A SU DISPOSICIÓN TENIENDO COMO BASE EL MANEJO DEL SISTEMA	CONTROL INTERNO
IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y PROYECCIÓN DE LA AGENCIA, EFECTUANDO ESTUDIOS DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA, CREANDO ESTRATEGIAS COMERCIALES CON EL FIN DE AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS	EVALUACIÓN DE PROYECTOS / ANÁLISIS DE COSTOS
CUMPLIR CON LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS EN CARTERA Y VENTAS	CARTERA / ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

REALIZAR LA GESTIÓN DE REPRESENTACIÓN QUE TENGAN QUE VER CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
CUSTODIAR LOS FONDOS ASIGNADOS A LOS RECIBIDORES PAGADORES	SUPERVISIÓN DE OPERACIONES
CONTRIBUIR CON LA CAPACITACIÓN DE TODO EL PERSONAL A SU CARGO, REALIZANDO SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE TODO EL PERSONAL	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PERSONAL

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Economía / Finanzas

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Banca / Finanzas o Administración Bancaria

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	X		
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	X		
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	X		

Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Técnicas:

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	X		

Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

#### **10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Liste los Conocimientos</b>		
CONTROL INTERNO	X	
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	X	
CONTROL INTERNO	X	
EVALUACIÓN DE PROYECTOS / ANÁLISIS DE COSTOS	X	
CARTERA / ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS		X
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	X	
SUPERVISIÓN DE OPERACIONES	X	
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PERSONAL	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Economía / Finanzas</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Banca / Finanzas o Administración Bancaria</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X	
Pensamiento analítico	X	
Organización de sistemas		X
Pensamiento estratégico	X	

Juicio y toma de decisiones	X	
Planificación y gestión		X
Monitoreo y control	X	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	
Aprendizaje continuo		X
Flexibilidad	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones		X
Orientación a los resultados	X	
Iniciativa	X	

**11**

**Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Profesional - 5 años	5 - 6 años	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 5	Ejecución y supervisión de procesos	Nivel 4
Diplomado Superior							

<b>ELABORADO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>REFORMADO</b>	<input type="checkbox"/>		
DIANA BARBECHO		LUIS BARBECHO	LUIS BARBECHO
<b>FECHA: 17-02-2014</b>		<b>FECHA: 03-03-2014</b>	<b>FECHA:</b>

#### **4.2.2. Reclutamiento**

La importancia de elegir al personal adecuado según los requerimientos de la institución es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a la institución tanto en errores operativos como en tiempo perdido, de igual manera una persona con una actitud no adecuada producirá conflictos en la empresa alterando el clima laboral lo cual afectará en el desempeño laboral.

El proceso de reclutamiento empieza con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Las descripciones de puestos constituyen un instrumento esencial, es por ello que se estableció el perfil por competencia de los cargos existentes en la COAC Riobamba Ltda. Agencia Guano.

Los medios a utilizar para buscar futuros colaboradores serán mediante prensa escrita, bolsas de empleos a través del internet basándonos principalmente en su carta de motivación, la misma que debe demostrar sus aspiraciones, como se proyecta dentro de la institución, que conoce acerca de la misma así como la capacidad de redacción y argumentación que es indispensable al ser una institución que está en contacto directo con cada uno de sus socios.

### 4.2.3. Selección de personal

Una vez realizado el reclutamiento se da inicio al proceso de selección, esta fase implica una serie de pasos que añade complejidad a la decisión para contratar.

El proceso de selección se lo realizará mediante seis filtros:

- Carta motivacional
- Test de personalidad
- Test Matemática Lógica
- Debate # 1
- Debate # 2
- Entrevista personal

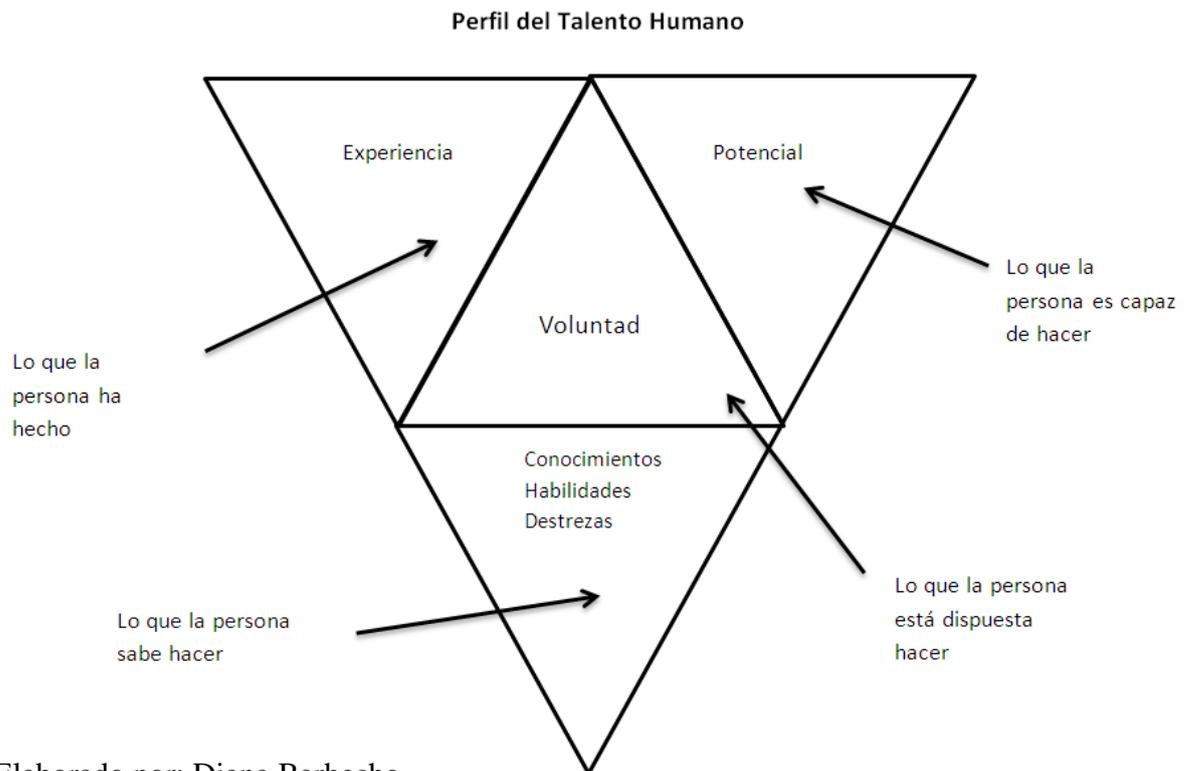
La razón de seleccionar a los colaboradores futuros mediante la carta de motivación será porque es una carta de presentación de la persona en donde se evaluará la capacidad redacción, estructuración, conocimiento previo de la institución, la proyección que tiene dentro de la empresa ya que lo que espera la institución es construir una relación a largo plazo con los empleados.

El segundo y tercer filtro serán Test para conocer la característica de la personalidad del colaborador, y el grado de lógica en ejercicios básicos que deberá culminar con éxito para continuar en el proceso.

Realizar los debates será para conocer el criterio que posee cada uno de los participantes que postularán para el cargo, en la cual se indicará temas controversiales para evaluar el criterio, observar el grado de tolerancia que tienen lo que nos servirá para conocerlo más y así asegurarnos de que el personal seleccionado ayude a mejorar el ambiente de trabajo.

El talento de la personas reside en lo que somos capaces de hacer (potencial) de lo que sabemos hacer (conocimientos, habilidades o destrezas) y de lo que estamos dispuestos hacer (voluntad, actitud, predisposición).

**Figura No. 16 Perfil del Talento Humano**

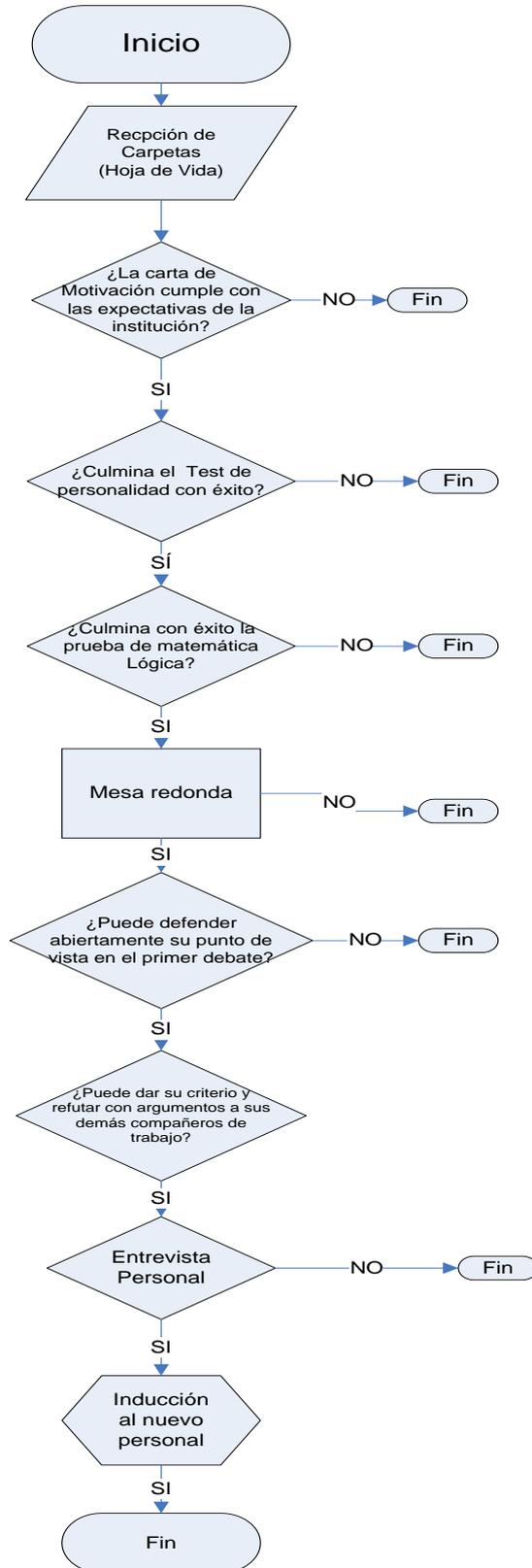


Elaborado por: Diana Barbecho

Para el suministro correcto del personal será realizado en base a su experiencia, potencial, voluntad y conocimientos. A continuación se muestra el flujograma del proceso de selección:

Figura No. 17 Diagrama de Flujo de Proceso de Selección de Personal

### Flujo de Proceso de Selección de Personal

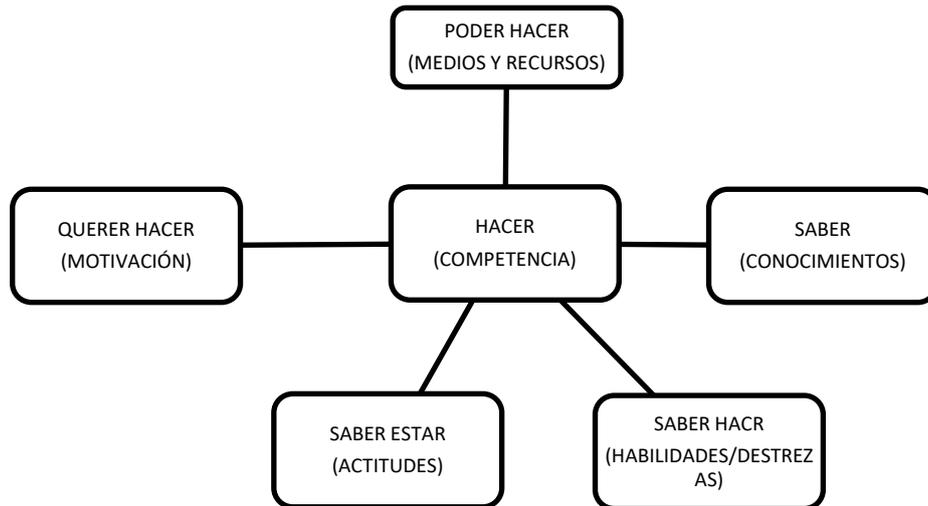


Elaborado por: Diana Barbecho

#### 4.2.4. Evaluación de Desempeño

Una vez adquirida cierta experticia en el cargo que desempeña se deberá realizar la evaluación de desempeño, la cual nos basaremos en las siguientes características.

**Figura No. 18** Factores a Evaluar en el Desempeño



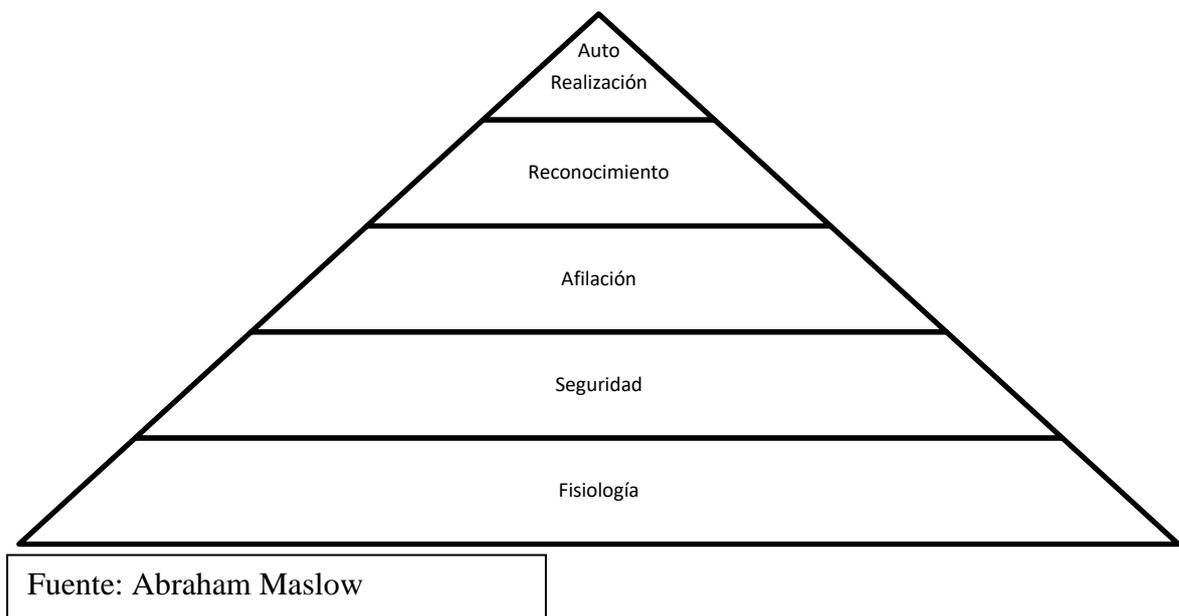
Elaborado por: Diana Barbecho

La evaluación se la realizará anualmente en donde será de forma cualitativa y cuantitativa. [ANEXO No. 6](#)

#### 4.2.5. Desarrollo del Talento Humano

Concebir y entender este concepto dentro de la institución es de suma importancia, ya que contribuye a potenciar las capacidades y fortalezas de los clientes internos, gestionar el talento humano es buscar el bienestar de los colaboradores en todos sus niveles que son descritos por el psicólogo Abraham Maslow.

**Figura No. 19** Pirámide de Maslow



Las necesidades fisiológicas deben ser satisfechas o por lo menos ininterrumpidas por la institución, la siguiente necesidad es la de seguridad la que debe sentir el empleado ya sea necesidad de seguridad física, de empleo, de recursos, familiar entre otras.

Las necesidades de afiliación están entendidas como la búsqueda de amistad, amor, compañerismo es decir que se sientan aceptados en sociedad y así podrá brindar un mejor desempeño en todas sus actividades.

La cuarta pertenece al reconocimiento, en las que está inmerso la confianza, el respeto y el éxito, la misma que la institución debe brindar a sus colaboradores para mejorar su desempeño.

La última necesidad es la autorrealización en la que el personal sienta que la empresa cumple sus expectativas en donde será recíproco el esfuerzo que realice el empleado en sus actividades laborales.

La satisfacción de los requerimientos del ser humano contribuye a la realización de cada actividad de mejor manera tanto en ámbito personal, laboral y social.

El talento humano necesita más allá de un salario, éste debe complementarse con estabilidad laboral, formación continua, buen ambiente laboral, capacitación para brindar a sus colaboradores un desarrollo profesional y personal a largo plazo.

### **La remuneración no monetaria**

Los empleados valoran más un entorno saludable y matizado con incentivos no monetarios cuando siente que su familia, tiempo personal, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el desarrollo profesional son tomados en cuenta.

El ambiente de trabajo va de la mano con la gestión del talento humano.

La propuesta se basará en cinco puntos:

- La familia y el tiempo personal: servicios accesibles para los empleados, poner en marcha un seguro de salud que será beneficioso para el empleado y no incurriría en gasto para la empresa sino en una inversión teniendo en cuenta el costo-beneficio.
- Desarrollo profesional: en el cual el colaborador tenga la oportunidad de hacer un plan carrera dentro de la institución.

El fomentar la comunicación efectiva entre colaboradores es esencial en donde el empleado sea el receptor directo de la información.

#### 4.2.6. Seguimiento

Esta etapa consiste en determinar las medidas de control y conocer si el modelo está dando resultados y además determinar cualquier deficiencia y tomar medidas correctivas.

Se puede evaluar de dos maneras:

A nivel empresarial mediante las preguntas:

- ¿Aumentó la productividad?
- ¿Mejó el clima organizacional?
- ¿Aumentó la eficacia?
- ¿Aumentó la eficiencia?

A nivel de la Agencia

- ¿Aumentó la motivación del personal?
- ¿Personal mejor capacitado y de mejor calidad?
- ¿Mejó la actitud de los colaboradores?
- ¿Aumento de la fidelidad del personal hacia la institución?

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla No. 13** Cronograma de Actividades

					MESES				
	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	SUPERVISOR	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.
1	REESTRUCTURACIÓN DE LOS PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIA	Revisión y análisis del manual de funciones de todo el personal administrativo (perfiles tradicionales)	UNIDAD DE TALENTO HUMANO (MATRIZ)	JEFE DE AGENCIA					
		Reuniones del Jefe de agencia con cada colaborador para definición de actividades							
		Implementación de la base automatizada e identificación de cada parámetro (conocimientos, instrucción formal, experiencia, destrezas)							
		Valoración de puestos							
		Aplicación de perfiles a nuevos y actuales cargos							
2	APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Revisión y aprobación del nuevo formulario de evaluación de desempeño							
		Aplicación por parte del jefe inmediato a todo el personal (cada periodo establecido)							
		Presentación de resultados y planificación de estrategias de mejora							

**Elaborado:** Diana Barbecho

## **CONCLUSIONES**

- ✓ Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para su funcionamiento; el buscar mejorar el Desempeño Laboral, mejor integración, motivación, liderazgo, permitirá el logro de resultados positivos tanto para las empresas como para sus colaboradores.
  
- ✓ La gestión del talento humano en la institución se realiza de forma tradicional, en la cual no dan mayor énfasis al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, potencial, lo que podrían ser aprovechado de mejor manera para el beneficio de la institución y de su personal.
  
- ✓ El modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va a permitir a la institución identificar competencias, determinar perfiles, asignar personas, establecer y reconocer requerimientos futuros asegurando a la Cooperativa el suministro de empleados calificados.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Es necesario que se establezcan herramientas para mejorar el desempeño del personal es por ello que las evaluaciones se deben realizar de forma anual y constante, ayudando al Jefe de Agencia a medir el grado de desempeño de forma clara y precisa y así establecer estrategias de mejora para los colaboradores.
  
- ✓ Al realizar la evaluación de desempeño por competencias es indispensable mantener una retroalimentación de manera individual con el colaborador, a fin de lograr de manera conjunta un desarrollo, mejora en sus habilidades, destrezas, conocimientos.
  
- ✓ Antes de implementar los perfiles ocupacionales por competencia, es necesario la capacitación del nivel gerencial y por ende estar dispuestos favorablemente a realizar la gestión de cambio, de lo contrario la solución propuesta no generará ningún resultado apreciable.
  
- ✓ Es necesario Implementar un modelo de gestión de forma integral, la misma que se fundamente en el perfil por competencias, en la cual los factores importantes a evaluar a una persona sean: su actitud, aptitud, conocimientos y potencial, reflejado en lo que pueda, quiera y sepa hacer el colaborador.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos 9aed, Bogotá: Editorial. Mc Graw Hill.
- Bohlander, G. et al (2007) Administración de Recursos Humanos 14a ed, México: CengageLearning.
- Alles, M. (2006) Dirección estratégica de Recursos Humanos. 2aed, Buenos Aires: Editorial Granica S.A.
- Alles, M. (2010) “Diccionario de competencias. La trilogía, Buenos Aires: Editorial Granica S.A.

## **LINKOGRAFÍA**

- Tema: Administración de Recursos Humanos  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>  
(recuperado al 05-05-2014)
- Tema: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (recuperado al 05-05-2014) <https://www.cooprio.fin.ec/info/>
  - Tema: Gestión del talento Humano en Ecuador  
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>(recuperado al 06-05-2014)

## **ANEXOS**

### **ANEXO No. 1 Formulario de Evaluación de Desempeño**

#### **FACTORES DE EVALUACIÓN**

##### **Transparencia**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir, engañar, ni ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizar en propio beneficio.

1. Compromiso con los valores de la organización
2. Cumplimiento con la disciplina de la organización

##### **Cultura de comunicación**

Escuchar al otro y comprenderlo, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos y negativos de forma adecuada. Es la habilidad de saber cuándo, cómo, y a quién preguntar para llevar adelante un propósito; manteniendo siempre respeto y objetividad. Transmitir de forma oral y escrita de manera concisa, coherente y clara las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.

##### **Orientación al servicio**

Actuar con sensibilidad en forma proactiva y permanentemente, ante las necesidades de los clientes internos y externos, dándole respuesta a través de acciones y respuestas concretas, efectivas, transparentes y consistentes, siempre con amabilidad y calidad de información.

### **Estándares profesionales**

Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, administrando adecuadamente los recursos a fin de alcanzar los resultados esperados; preocupándose por la calidad del trabajo y seguimiento del mismo.

1. Calidad de trabajo realizado
2. Efectividad en su trabajo
3. Planificación y resolución de problemas

### **Compromiso personal**

Orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la institución. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado, está por encima de sus propios intereses porque sabe que es bien común, basado en el cumplimiento de objetivos.

### **Habilidades mediáticas**

Comunicar de manera asertiva a pesar de encontrarse en circunstancias difíciles, dando una información clara a sus socios, personal de la institución, auditorio que puede presentarse en las actividades que realiza la COAC frecuentemente.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.  
AGENCIA GUANO**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_  
**FECHA:** \_\_\_\_\_ **PERÍODO:** \_\_\_\_\_

Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada:  
**1.- Inaceptable:** No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios  
**2.- Deficiente:** Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable  
**3.- Satisfactorio:** Cubre el grado requerido, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad  
**4.- Muy Bueno:** Cumple los objetivos y metas programadas  
**5.- Excelente:** Supera el grado requerido y metas programadas

**1º COMPROMISO Y CUMPLIMIENTO CON LA ORGANIZACIÓN**

	Calificación
Cumple y respeta normas, políticas y procedimientos según el reglamento y código de conducta de la organización.	
Cumple con los horarios que establece la Institución.	
Aplica criterios profesionales en sus funciones.	
Denuncia actos incorrectos que vayan en contra de la Institución con oportunidad y sustento.	

**2º CULTURA DE COMUNICACIÓN (CRITERIO Y CALIDAD DE COMUNICACIÓN)**

	Calificación
Transmite información oral y escrita de manera clara, precisa y coherente utilizando los canales adecuados, logrando la atención del cliente interno y externo.	
Es discreto con la información manteniendo una actitud sincera y equitativa con el cliente interno y externo, de tal forma que las actividades y tareas sean ejecutadas con transparencia.	
Asegura que la información expuesta sea comprendida por los clientes internos y externos formulando preguntas específicas y puntuales.	

**3º ORIENTACIÓN AL SERVICIO (ACTITUD Y CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE)**

	Calificación
Coopera con actividades ajenas a su trabajo con compañeros y superiores.	
Mantiene una relación cordial con los clientes interno y/o externo basada en el respeto.	
Realiza un seguimiento a sus socios después de conceder los diferentes créditos.	

**4º ESTÁNDARES PROFESIONALES**

Calificación
--------------

Su trabajo denota análisis en situaciones que provocan enfado, tensión y frustración controlando sus emociones sin que interfieran en su trabajo.	
Demuestra conocimiento técnico requerido por el cargo.	
Conocen sus responsabilidades, organiza cada una de sus actividades, distribuye tiempos.	
Está dispuesto a auto capacitarse para alcanzar la eficiencia de los procesos de su área de trabajo.	
Establece prioridades y metas de trabajo asumiendo compromisos.	

#### 5º EFECTIVIDAD (OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y CERO ERRORES)

	Calificación
Es capaz de realizar sus actividades sin esperar que se lo indiquen.	
Genera nuevas ideas entre sus compañeros y estas tienen impacto en el desarrollo de la misma.	
Verifica que el servicio que ofrece en cada actividad que realizar no tenga errores, si es el caso analiza y procede a corregirlos a tiempo.	

#### 6º PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

	Calificación
Identifica y analiza las causas que origina el problema.	
Planifica y ejecuta estrategias para buscar la solución al problema identificado.	
Actúa oportunamente frente a las condiciones de problemas con soluciones precisas previniendo así consecuencias futuras.	

#### 7º COMPROMISO PERSONAL

	Calificación
Consigue los objetivos establecidos con los recursos asignados dentro del tiempo previsto.	
Ayuda a sus compañeros de trabajo a conseguir resultados que logren beneficios para la agencia y/o departamentos.	
El compromiso del cliente no es solo a nivel personal sino un compromiso con la COAC y con sus socios.	

#### 8º HABILIDADES MEDIÁTICAS

	Calificación
Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado.	
Es asertivo en las decisiones que toma	
El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.	
<b>TOTAL</b>	

RANGOS				
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
27-49	50-70	71-92	93-113	114-135

**ANEXO No. 2 Entrevista aplicada al Jefe de Agencia de la COAC Riobamba Ltda.  
Agencia Guano**



**ENTREVISTA JEFE DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. - AGENCIA GUANO**

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Obtener la información necesaria de la situación actual de los procesos dentro del Departamento de Talento Humano.

**1º ¿CÓMO SE DEBE ADMINISTRAR EL RECURSO HUMANO PARA APROVECHAR EL TALENTO HUMANO?**

---

---

---

**2º ¿QUÉ ES EL APRENDIZAJE PERMANENTE?**

---

---

---

**3º ¿CÓMO SE DEBE VALORAR LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO?**

---

---

---

**4º ¿CREE USTED QUE LOS CLIENTES INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN DEBEN BASARSE EN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES QUE ESTABLECE LA COAC RIOBAMBA LTDA.?**

SI

NO

**¿POR QUÉ?**

---

---

---

**5º ¿CREE USTED QUE EL CONTAR CON PERSONAL CALIFICADO A NIVEL PROFESIONAL Y QUE TENGA LA PREDISPOSICIÓN DE ATENDER DE MANERA EFICIENTE A LOS SOCIOS MEJORA LA PRODUCTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN?**

SI

NO

¿POR QUÉ?

---

---

---

**6º ¿CREE USTED SI UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCIÓN PERMITIRÁ MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE?**

SI

NO

¿POR QUÉ?

---

---

---

### ANEXO No. 3 Escalas para la calificación de actividades

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.), donde:

F = frecuencia      CO = consecuencias omisión CM = complejidad

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.</li> </ul>	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara.</li> </ul>	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</li> </ul>	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

### Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo /

		mismo puesto	conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad)**

## ANEXO No. 4 Catálogo de competencias conductuales

No	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

		objetivos organizacionales.	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

## ANEXO No. 5 Catálogo de competencias técnicas

No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control

				de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	En contra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

		distintos niveles de información.	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		
			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.

			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
16	Organización de sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
17	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.

			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)

			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorándum)
29	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.

			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

ANEXO No. 6 Formulario de Evaluación de Desempeño por Competencias



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.  
AGENCIA GUANO**

**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO**

**DATOS DEL SERVIDOR:**

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato (Evaluador):			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:		Hasta:

**EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**

**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:**

# Actividades: 0 Factor: 60%

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?

APLICA EL + 4 %

% DE AUMENTO

0

**Total Actividades Esenciales:**

**0%**

**CONOCIMIENTOS**

# Conocimientos: 0

Factor: 8%

Nivel de Conocimiento


**Total Conocimientos:**

**0%**

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	0
		Factor: 8%	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias:	0
		Factor: 8%	
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02			

Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano ( - )				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>				
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato				

## ANEXO No. 7 Catálogo de Competencias Técnicas del Puesto

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.