



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

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA

Trabajo de Titulación
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:
ROSA FABIOLA PAGUAY PAGUAY

Riobamba – Ecuador

2020



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

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA

Trabajo de Titulación
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: ROSA FABIOLA PAGUAY PAGUAY

DIRECTORA: Ing. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN.

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Rosa Fabiola Paguay Paguay

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Rosa Fabiola Paguay Paguay, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.




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

Riobamba, 31 de julio del 2020

Rosa Fabiola Paguay Paguay
C.I. 0604919381

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA**, realizado por la señorita: **ROSA FABIOLA PAGUAY PAGUAY**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 ANGEL GERARDO CASTELO SALAZAR	2020-07-31 _____
Ing. Letty Karina Elizalde Marín. DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 LETTY KARINA ELIZALDE MARIN	2020-07-31 _____
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete MIEMBRO DE TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE	2020-07-31 _____

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado:

A Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Fabiola P.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme la vida, y por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis padres: Francisco Paguay, María Paguay y hermanos por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A mi Esposo David Cepeda e hijo Josué Cepeda, por ser el pilar fundamental para lograr mi objetivo.

Agradezco a mis docentes de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, a la **INGENIERA LETTY ELIZALDE e INGENIERO FERNANDO VELOZ** tutores de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema por su valioso aporte para la presente investigación.

Fabiola P.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	15
1.1 Antecedentes de Investigación.....	15
1.2 Marco Teórico.....	16
<i>1.2.1. Sistema de Gestión del Talento Humano.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.1.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.1.3. Subsistemas de Gestión de Talento Humano.....</i>	<i>18</i>
1.2.2. Definición de Competencias.....	22
<i>1.2.2.1. Antecedentes de la Gestión por Competencias.....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.2.2. Importancia de la Gestión por Competencias.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.2.3. Objetivos de un Sistema por Competencias.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.2.4. Etapas de la Gestión por Competencias.....</i>	<i>25</i>

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	26
2.1 Enfoque de Investigación.....	26
<i>2.1.1. Investigación Mixta.....</i>	<i>26</i>
2.2 Nivel de Investigación.....	27
<i>2.2.1. Investigación Exploratoria.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.2. Investigación Descriptiva.....</i>	<i>27</i>
2.3 Diseño de Investigación.....	27
<i>2.3.1 Según la Manipulación de la Variable Independiente.....</i>	<i>27</i>
<i>2.3.2 Según las Intervenciones en el Trabajo de Campo.....</i>	<i>28</i>

2.4	Tipo de Estudio	28
2.4.1.	<i>Bibliográfica</i>	28
2.4.2.	<i>Campo</i>	28
2.5	Población y Planificación, Selección y Cálculo del Tamaño de la Muestra	29
2.5.1.	<i>Población</i>	29
2.5.1.	<i>Muestra</i>	29
2.6	Métodos de Investigación	30
2.6.1.	<i>Método Inductivo</i>	30
2.6.2.	<i>Método Deductivo</i>	30
2.7.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	30
2.7.1.	<i>Encuesta</i>	30
2.7.2.	<i>Entrevista</i>	31
2.8.	<i>Hipótesis - Según el Nivel o Alcance de Investigación</i>	31

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	32
3.1	Resultados	32
3.1.1.	<i>Entrevista</i>	32
3.1.2.	<i>Encuesta</i>	34
3.2	Discusión de Resultados	44
3.2.1.	<i>Modelo Matemático</i>	45
3.2.2.	<i>Cálculos</i>	45
3.2.3.	<i>Decisión</i>	47
3.3.	Propuesta	48
3.3.1.	<i>Título</i>	48
3.3.2.	<i>Análisis del departamento del Talento Humano de la Cooperativa</i>	49
3.3.2.1.	<i>Entrevista</i>	50
3.3.2.2.	<i>Resultados</i>	50
3.3.2.3.	<i>Objetivos Específicos:</i>	51
3.3.3.	<i>Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual</i>	52
3.3.3.1.	<i>Organigrama Estructural</i>	52
3.3.3.2.	<i>Filosofía organizacional</i>	54
3.3.3.3.	<i>Análisis FODA</i>	54
3.3.4.	<i>Fase 2: Asignación de Competencias</i>	55
3.3.4.1.	<i>Sensibilización, implicación y participación</i>	55

3.3.4.2. Definición y determinación de las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.....	56
3.3.4.3. Definición de competencias	57
3.3.4.5. Asignación de competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.	60
3.3.5. Fase 3: Subcomponentes del Sistema.....	77
3.3.5.1. Subsistema de Provisión de RH	77
3.3.5.2. Subsistemas de Control Monitoreo de RH	91
3.3.5.3. Subsistema de Aplicación de RH.....	92
3.3.5.4. Subsistemas de Desarrollo de RH.....	96
3.3.5.5. Subsistemas de Mantenimiento de RH	99
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- 2: Población y Muestra	29
Tabla 1- 3: Gestión de Talento Humano- Entrevista	33
Tabla 2- 3: Características - Desarrollar en el bien de la Cooperativa – Entrevista	34
Tabla 3- 3: Misión, Visión de la Cooperativa.....	34
Tabla 4- 3: Plaza de Vacantes- Comunicado a los Empleados	35
Tabla 5- 3: Inducción General.....	36
Tabla 6- 3: Capacitación	37
Tabla 7- 3: Estimulación Mensual.....	38
Tabla 8- 3: Beneficios Sociales	39
Tabla 9- 3: Medidas de Seguridad.....	40
Tabla 10- 3: Manual Descriptivo.....	41
Tabla 11- 3: Término Competencias	42
Tabla 12- 3: Características para Potencializar el Desarrollo de la COAC.....	43
Tabla 13- 3: Plaza de Vacantes- Verificación de Hipótesis.....	46
Tabla 14- 3: Término Competencias – Verificación de Hipótesis	46
Tabla 15- 3: Cálculo de la Frecuencia Observada	47
Tabla 16- 3: Cálculo de la Frecuencia Esperada.....	47
Tabla 17- 3: Cálculo Chi- Cuadrado	47
Tabla 18- 3: Elementos Claves.....	56
Tabla 19- 3: Identificación del Puesto.....	59
Tabla 20- 3: Matriz de Asignación de Competencias	61
Tabla 21- 3: Diccionario de Competencias	67
Tabla 22- 3: Formato de descripción de cargos y ejemplos de aplicación	76
Tabla 23- 3: Aspectos y ponderación para seleccionar Personal	78
Tabla 24- 3: Modelo de preguntas – Prueba Técnica	79
Tabla 25- 3: Modelo de preguntas – Entrevista.....	81
Tabla 26- 3: Modelo de Solicitud de Personal.....	85
Tabla 27- 3: Formato de Entrevista	86
Tabla 28- 3: Identificación del Puesto – Gerente General – Ejemplo.....	93
Tabla 29- 3: Rango de Remuneraciones.....	97
Tabla 30- 3: Código de Ética de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema ...	100
Tabla 31- 3: Carta de compromiso de cumplimiento	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Misión, Visión de la Cooperativa	35
Gráfico 2-3: Plaza de vacantes- comunicado a los empleados	36
Gráfico 3-3: Inducción General.....	37
Gráfico 4-3: Capacitación	38
Gráfico 5-3: Estimulación Mensual	39
Gráfico 6-3: Beneficios Sociales	40
Gráfico 7-3: Medidas de seguridad	41
Gráfico 8-3: Manual Descriptivo	42
Gráfico 9-3: Término Competencias.	43
Gráfico 10-3: Características para Potencializar el Desarrollo de la COAC.....	44
Gráfico 11-3: Plaza de Vacantes- Verificación de Hipótesis.....	46
Gráfico 12-3: Término Competencias – Verificación de Hipótesis	46
Gráfico 13-3: Misión - Visión -Valores de la COOP “Fernando Daquilema”.	54
Gráfico 14-3: Análisis FODA	54
Gráfico 15-3: Definición de Competencias	57
Gráfico 16-3: Competencias propuestas para la COOP “Fernando Daquilema”	58
Gráfico 17-3: Definición de Competencias	59
Gráfico 18-3: Técnicas de Admisión.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Procedimientos para cubrir puestos vacantes	82
Figura 2-3: Procedimientos para cubrir puestos vacantes	82
Figura 3-3: Procedimientos para cubrir puestos vacantes	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Fernando Daquilema

ANEXO B. Cuestionario dirigido al Departamento de Negocios, Departamento de
Administración y Gestión, Departamento Financiero.

ANEXO C: Fotografías

RESUMEN

El presente proyecto de investigación Diseño de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, tiene como finalidad mejorar los procesos en la cooperativa, permitiendo responder a las necesidades de la institución. La metodología utilizada se fundamenta en la aplicación de encuestas de opinión dirigidas a los colaboradores de la entidad, lo cual permitió obtener datos confiables que proporcionaron una perspectiva clara de la situación actual de la cooperativa. Se determinó que se necesita contar un modelo de gestión, ya que no se da a conocer las medidas de seguridad en cada puesto, no hay un adecuado control en los procesos del departamento de talento humano de la Cooperativa. La propuesta contiene un sistema de gestión por competencias que contribuirá al cumplimiento de los objetivos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del área de talento humano, actualizando los procesos administrativos y favoreciendo el clima organizacional de la misma. Se concluye que este proyecto de investigación constituye un elemento esencial para la gestión de talento humano, basado en las actividades que lo componen y los procedimientos a seguir, por lo que se recomienda su implementación orientados a mejorar los procesos y alcanzar los objetivos establecidos por la institución financiera.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <TALENTO HUMANO> <SISTEMA DE GESTIÓN> <COMPETENCIAS> <MEJORA CONTINUA>.

ABSTRACT

The present research project about the design of a human resources management system based on competencies for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, pretends to improve the processes and respond to the needs of the institution. The methodology was based on the application of opinion surveys taken by the personnel in order to obtain reliable information which provided a clear perspective of the current situation. It was determined that a management model is needed as the security measures in each position are not disclosed, and also that there is no an adequate control in the processes of the Human Resources Department. The proposal contains a management system by competencies that will contribute to reach the objectives, through the right management of the activities and attitudes in the area of human resources, updating the administrative processes in benefit of the organizational environment. It is concluded that this research project constitutes an essential element for the management of the human resources department. Therefore, its implementation is recommended to improve the processes and achieve the objectives established by the financial institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <HUMAN RESOURCES> <MANAGEMENT SYSTEM> <COMPETENCES> <CONTINUOUS IMPROVEMENT>.

INTRODUCCIÓN

El diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias permitirá un adecuado control en los procesos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema tomando en cuenta que la cooperativa tiene diversas áreas o departamentos, pero uno de los más importantes es la unidad de talento humano. Cada uno de estos departamentos cuenta con personal capacitado, sin embargo, se puede mencionar que el personal no se encuentra acorde al puesto que es de su competencia, lo que provoca un retraso de las actividades y por ende sus funciones no se encuentran bien definidas, esto no permiten generar los procesos de desarrollo humano, Por lo tanto, la investigación va enfocada, en diseñar un modelo de gestión de talento humano que esté basado y orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos por cooperativa y principalmente al desempeño del personal para que exista una mejor atención al usuario y contribuyan de forma eficiente. Se menciona también que este sistema busca generar procesos más efectivos que no dilaten o retrasen la consecución de un objetivo o meta a alcanzar, al contrario, lo que hará es llevar un control y seguimiento dentro del marco legal, normativa y/o procedimientos de todos los procesos en cada una de las líneas estructurales de la cooperativa.

Lo que provoca desarrollar una investigación minuciosa de la entidad en estudio detallado desde el marco teórico, donde se estima los antecedentes investigativos, las diferentes fundamentaciones basadas en libros, revista, periódicos. En el marco metodológico que está compuesto por el enfoque de investigación, el nivel o tipo de la investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra, métodos de investigación, técnicas e instrumentos de investigación y finalmente tenemos la hipótesis - según el nivel o alcance de investigación. Se define también el marco de resultados y discusión de los resultados, donde se entrega los resultados de la entrevista y encuesta aplicada a la población objeto de estudio, y discusión de los resultados mediante la verificación de la hipótesis planteada dentro del estudio, además encontramos la propuesta y las fases por las cuales está constituido el modelo de Gestión de Talento Humano propuesto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, tales como: Fase I – Diagnóstico de las situación actual, Fase II Asignación de Competencias y la Fase III - Subcomponentes del sistema ya que permiten identificar la situación actual y proponer alternativas de solución, es necesario aclarar que para el desarrollo de la Fase 3 del presente modelo se adaptó el modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por (Chiavenato, 2001), por otro lado se procede a detallar las Conclusiones y Recomendaciones y; Finalmente, se establece la bibliografía utilizada en el estudio.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

Según el autor (Véliz J, 2015), en su tesis: “Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, en una entidad pública”, establece el siguiente objetivo: **“Diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias para una entidad pública”**.

Una vez concluido el presente trabajo de investigación y luego de considerar algunos aspectos relevantes a lo largo del desarrollo del mismo se ha llegado a la siguiente conclusión: Para que el diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias sea efectivo es necesario incentivar el compromiso de cambio y desarrollo en cada uno de los servidores/as.

Se menciona entonces que este sistema busca generar procesos más efectivos que no dilaten o retrasen la consecución de un objetivo o meta a alcanzar, al contrario, lo que hará es llevar un control y seguimiento dentro del marco legal, normativa y/o procedimientos de todos los procesos en cada una de las líneas estructurales de la Organización.

Paredes (Paredes B, 2012, pág. 78), en su tema de trabajo, manifiesta lo siguiente: Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Visión de los Andes “VisAndes” Ltda., concluyendo lo siguiente: De acuerdo a las encuestas realizadas tanto clientes internos como socios se evidenció la falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano que permita resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la institución, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Es decir que la Gestión del Talento Humano lo que busca es aumentar la motivación, y fomentar la participación para generar cambios en la institución, alcanzando la satisfacción personal y compromiso con la institución, también permite el desarrollo y la práctica de normas, creando un clima de confianza, amistad y solidaridad logrando las metas propuestas y las habilidades individuales de cada persona.

Finalmente el autor Ferreira (Ferreira A, 2016, pág. 15) en su tema de estudio: **“Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la**

empresa Premédica S.A.”, constituye el siguiente objetivo: “Diseñar un sistema de gestión del talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales para mejorar el desempeño en seguridad y salud ocupacional de la empresa Prevemedic S.A.”.

Concluyendo lo siguiente: con la socialización y aplicación inicial del Sistema de Gestión de Talento Humano planteado para Prevemedic S.A., se logró responder a la pregunta central de la presente investigación, evidenciando que un sistema de gestión de talento bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales si mejora el desempeño en seguridad y salud ocupacional. Por otro lado, el presente modelo se orienta a proponer una herramienta de gestión de talento humano, que puede ser fácilmente implementado en las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles a los empresarios encontrar soluciones y oportunidades de mejora en cuanto a su recurso humano.

Sin lugar a dudas cualquier empresa sea esta financiera o no, que quiera mantenerse en el mercado, se verá en la obligación de implementar sistemas de gestión enfocados al cumplimiento de objetivos, que permitan que sus productos o servicios cuenten con elementos que sean bien vistos y den confianza.

1.2 Marco Teórico

1.2.1. Sistema de Gestión del Talento Humano

La gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con propósitos a una mejora ordenada y permanente tanto de éste como de la propia organización. “En la sociedad contemporánea, la gestión Humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social” (Matos, 2007, pág. 14).

La gestión del Talento Humano tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación podría parecer redundante referir Gestión de Recursos Humanos y del conocimiento (Cuesta A, 2016, pág. 2).

1.2.1.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Según el autor Cuesta (Cuesta A, 2016, pág. 56), menciona: “La gestión del Talento Humano tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral y esas personas son las portadoras del conocimiento”. No puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación podría parecer redundante referir Gestión de Recursos Humanos y del conocimiento.

La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados. Bajo una Calidad de vida en el trabajo ya que es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar disposiciones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas específicas. Un programa de calidad de vida trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para compensar la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.

1.2.1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano

El fin principal de la gestión de Talento Humano consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y del talento humano. Todo proceso debe ser dinámico, interactivo e integral, de manera que permita a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades.

Se resalta que la gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina, este proceso surge como un componente inherente a las organizaciones. “Dicha gestión comprende cinco subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personal. Es decir, es un proceso transversal, que vincula a todas las personas de la organización y va unido a su filosofía, valores y estilo” (Torres, 2005, pág. 139).

La gestión del talento humano no responde a intereses cortoplacistas de la empresa, sino que se considera un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. “La gestión del talento humano, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también” (Castillo S. , 2009, pág. 29).

1.2.1.3. Subsistemas de Gestión de Talento Humano

Chiavenato (Chiavenato, 2001, pág. 36), “Enfoca su clasificación, en una visión proactiva dentro de la administración de recursos humanos”. Toma como punto de partida la planificación y el desarrollo personal, siendo está considerada como un instrumento idóneo para integrar los objetivos organizacionales a las aspiraciones de los colaboradores, satisfaciendo de esta manera las necesidades futuras del personal.

Subsistema de Provisión de RH

El ambiente organizacional. - Una organización actúa dentro de un ambiente junto con otras organizaciones. De la organización recibe las informaciones y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente. Para Chiavenato (Chiavenato, 2001, pág. 48), en ese ambiente “la organización coloca los resultados operacionales, resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros, resultados específicos provenientes de la aplicación de recursos mercadológicos, personas que se desvinculan de la organización”.

“El objetivo de este proceso es de suministrar a la organización los talentos y recurso humano adecuado y necesario para su funcionamiento, abordando las actividades de planeación, reclutamiento y selección del personal” (Mejía, 1997, pág. 26). El subsistema provisión funciona como un nexo de ligación entre el mercado de trabajo y la empresa, buscando la adaptación del trabajador al puesto que desempeña. Su objetivo central es proveer a la empresa mano de obra capaz de ejecutar las tareas del cargo para el cual fue contratada. De lo mencionado anteriormente y en sustento de los autores se desprende que es indispensable ubicar al personal colaborador en sus áreas donde demuestren sus conocimientos, habilidades y aptitudes para su desempeño óptimo.

En general este subsistema comprende las actividades de:

Planificación de Recursos Humanos. – “es aquella parte de la planificación general de la empresa con la que ésta se asegura el número suficiente de personas, con la cualificación necesaria en los puestos adecuados y en el momento oportuno para satisfacer las necesidades de la organización” (Mejía, 1997, pág. 26).

Con esto se pretende, de forma racional y sistemática optimizar el empleo de los recursos humanos, evitando situaciones en las que se produzca un excedente de personal.

Reclutamiento de personal.- “El reclutamiento es la identificación y atracción de personas calificadas para que presenten su candidatura a un puesto de trabajo” (Crespo, 2003, pág. 206). Con forme a esto la fase de reclutamiento es fundamental para el proceso pues si no hay candidaturas convenientes, el puesto de trabajo será ocupado por una persona no idónea.

Selección del personal.- “Es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa” (Montes, 2010, pág. 24). Como proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización.

Subsistema de aplicación de RH

“La aplicación de los recursos humanos en las tareas organizacionales es fundamental, ya que cada organización tiene su ambiente, sus objetivos, su tecnología, sus recursos específicos, su clima organizacional etc.” (Mejía, 1997, pág. 28).

Es la etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización. En otras palabras ¿Qué harán las personas en la organización? “En las actividades correspondientes a esta etapa se puede mencionar: la integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño” (Salazar, 2005, pág. 98).

Después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño. La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados (Chiavenato, 2001, pág. 27).

Un subsistema de aplicación básicamente comprende la:

Descripción y Análisis de cargos. – “La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización” (Vargas, 2001, pág. 45).

Evaluación del desempeño humano. - Es el control y valoración sistemática por el jefe superior de la labor que ejecutan los subordinados, que permite medir la eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo. Según Langdon (Langdon, 2002, pág. 53), menciona que:

Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, que bien empleada debe propiciar un caudal de información amplio a la organización sobre la actuación y estado de sus RR HH en una etapa o período determinado y ayuda en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa o entidad y a la toma de decisiones. (Langdon, 2002, pág. 53)

Subsistemas de mantenimiento de RH

Su objetivo es fijar en la empresa a los mejores empleados y que se trabaje con el número óptimo según sus necesidades. “La organización viable desde el punto de vista de los recursos Humanos, es aquella que no solo los selecciona y aplica adecuadamente, sino que los mantiene en la organización” (Mejía, 1997, pág. 29).

Chiavenato (Chiavenato, 2001, pág. 25), cita que: “Compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya”.

Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales (Salazar, 2005, pág. 99). Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son; compensación (remuneración), Beneficios sociales, higiene, seguridad y relaciones sindicales.

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cubre también las relaciones de la propia organización con las existencias que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se designan “relaciones laborales” porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a las exigencias y demás aspectos que manejan las asociaciones.

Un subsistema de mantenimiento comprende:

- ✓ Remuneraciones y compensaciones monetarias
- ✓ Beneficios Sociales
- ✓ Higiene y Seguridad de Trabajo
- ✓ Relaciones de Trabajo

Subsistemas de desarrollo de RH

Según Mejía (Mejía, 1997, pág. 4) cita que: “Los recursos humanos al constituir el elemento dinámico de las organizaciones”. Presentan una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar comportamientos, buscando combatir la obsolescencia del cuadro del personal y estimular en el trabajador el deseo de ocupar mayores responsabilidades a través de reciclajes y capacitación permanentes.

Este subsistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. “Dentro de este subsistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos y desarrollen conceptos y abstracciones” (Salazar, 2005, pág. 99).

Estos objetivos se logran a través de la aplicación de un efectivo sistema de capacitación de recursos entendiéndose por capacitación a:

- ✓ El desarrollo de los recursos humanos viene hacer un proceso de largo plazo durante el cual el personal obtiene conocimientos conceptuales, teóricos y prácticos para determinados propósitos a través de la aplicación sistemática de métodos y técnicas.
- ✓ En otras palabras, cuando se encuentra el personal idóneo se puede operar con eficiencia los insumos organizacionales. Esto es posible gracias a la implementación de políticas y programas de capacitación que atiendan a las necesidades actuales y que se proyecten a las actividades futuras.

Subsistemas de control de RH

Este subsistema permite conocer el desarrollo de los otros subsistemas, determinando su responsabilidad en el manejo de los recursos humanos. Según (Salazar, 2005, pág. 99), indica que el

subsistema de control es el que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos.

Según Chiavenato (Chiavenato, 2001).- el control “es un proceso compuesto por cuatro etapas: Establecimiento de los estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva, si es necesaria”. Debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

El control trata de afirmar que las diversas unidades de la organización se direccionen de acuerdo con lo previsto. La palabra control tiene significados y relaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica.

- ✓ Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
- ✓ Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.
- ✓ Control como ocupación restrictiva y limitadora de un sistema para conservar a los miembros dentro de los modelos de comportamiento deseados.

1.2.2. Definición de Competencias

Marino (Marino, 2018, pág. 78), menciona que: “Las competencias son, comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las convierte en más eficaces en una situación (pág. 45)”. Esto explica el porqué de la implementación en las empresas del modelo gerencial de gestión por competencias.

La gestión de recursos humanos por competencias sirve, entre otras cosas, para cerciorarse de que la persona asignada a una determinada tarea resulta la más idónea para hacerse cargo de las labores que de ella se derivan. Este popular sistema analiza la realidad de un negocio y tiene como objetivo conseguir el éxito de la empresa. Para su implantación es necesario:

- ✓ El apoyo de la gerencia: Sin su participación, este planteamiento no conducirá a buen término puesto que en esta técnica están implicadas todas las partes del organigrama de un negocio.

- ✓ La creación de un equipo de trabajo especializado: Es preciso que un representante de la dirección ejerza de coordinador y trabaje codo con codo con expertos en interpretación de comportamientos.
- ✓ El estudio de la situación: Un buen análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) te servirá para ahondar en aquellos factores, tanto externos como internos, relativos a tu organización, lo cual es un punto de partida imprescindible.

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos.

La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

1.2.2.1. Antecedentes de la Gestión por Competencias

Según la página web EcuRed (EcuRed, 2018, pág. 7), el concepto de competencia aparece en la “década de los 70, especialmente a partir de los trabajos de McClellan en la Universidad de Harvard”. Como consecuencia de los trabajos de Bloom surgió, en la misma década, un movimiento llamado “Enseñanza basada en competencias”, que se fundaba en cinco principios:

1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

Estos 5 principios pueden estar presentes en cualquier sistema de formación y enriquecerían los resultados del proceso de aprendizaje

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClelland analiza la motivación humana

y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia a nivel de empresas, a través de la aplicación del enfoque conductista” (Lira, 2017, pág. 5).

Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales son útiles de señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

1.2.2.2. Importancia de la Gestión por Competencias.

La Gestión por competencias permite identificar las capacidades de los individuos para que ocupen diversos puestos de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible de manera objetiva. Su finalidad consiste en implementar un nuevo estilo de dirección para gestionar de una manera más integral y efectiva el manejo de personal y acorde con las líneas estratégicas de un negocio.

Las competencias con las que cada persona cuenta y que pone en práctica en su interacción cotidiana en su lugar de trabajo, así como el ambiente laboral en el que se desarrolla y la cultura organizacional permanezca en una empresa, ocupan un papel esencial en la Gestión de Talento en las organizaciones. Para ello, es de gran importancia que se haga una definición precisa de perfiles ocupacionales que hagan referencia a ciertas características personales y profesionales que deben tener aquellos candidatos que deseen posicionarse en un determinado cargo.

1.2.2.3. Objetivos de un Sistema por Competencias.

Castillo (Castillo Y, 2015, pág. 22), menciona que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es “implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización”.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ “La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos” (pág. 9)

1.2.2.4. Etapas de la Gestión por Competencias.

Según Montes (Montes J, 2016, pág. 14), alude que: Para implantar un sistema de gestión por competencias en una organización se deben seguir las siguientes etapas:

- a) **Sensibilización, implicación y participación.** - De la dirección de la empresa y de las personas clave que gestionan puestos de trabajo. Para lograr esto es fundamental la comunicación, explicar en qué consiste el modelo de gestión por competencias y cuáles son sus ventajas.
- b) **Análisis de los puestos de trabajo.** - De la empresa y realización de una descripción completa de los mismos, definiendo la misión, dependencias, competencias, etc.
- c) **Definición del perfil y nivel de competencias exigidas.** - Después de identificar las competencias a través del análisis de puestos, las reflejamos en el perfil profesional de cada puesto junto con el nivel de competencia exigido para cada una de ellas. En Base a esta información se obtiene dos tipos de contenidos en función del lugar: es decir se plantea una capacidad de acuerdo a puestos de autonomía, estableciendo niveles de capacidades y limitando un punto por debajo del cual el empleador es considerado ineficaz. Por otro lado, para puestos de autonomía alta, la competencia es de logro, donde el nivel se establece fijando un punto de excelencia por encima del rendimiento medio del personal evaluado.
- d) **Evaluación.** - Una vez definidos los niveles de competencias es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores para inspeccionar si se está cumpliendo o no el nivel de competencia exigido. Existen varias modalidades de evaluación: entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas, assessment center (centros de evaluación), etc. (pág. 63)

Los trabajadores que cumplan o superen el nivel de desempeño exigido recibirán nuevos retos y serán motivados a desarrollar nuevas competencias. Por el contrario, los trabajadores que no cumplan el nivel de desempeño serán formados y entrenados para conseguir el nivel de competencia exigido.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

2.1.1. Investigación Mixta

Hernández (2017, pág. 78), cita que: “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos e intervienen datos cuantitativos y cualitativos y viceversa”.

La investigación mixta en si requiere: de tiempo, maneja extensos volúmenes de datos y efectúa análisis diversos. Para llevarla a cabo, se requiere de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos.

Para (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 85), mencionan que al dar un “Enfoque cuantitativo se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. La investigación cuantitativa es aquella que utiliza la recolección y el análisis de datos con la finalidad de probar la hipótesis establecida, mediante los números se examina los datos obtenidos en la investigación.

La investigación cuantitativa fue aplicada en las encuestas de estudio, en donde se obtuvo datos con base a la medición numérica y un análisis estadístico, los cuales permitieron determinar la situación actual e identificar la aceptación de la hipótesis planteada dentro del estudio.

(Gallardo N, 2011, pág. 78), alude que la “investigación cualitativa abarca distintas orientaciones y enfoques, diversas tradiciones intelectuales y disciplinarias que se fundan, muchas veces, en diferentes presupuestos filosóficos y que despliegan renovadas estrategias tanto de recolección como de análisis de los datos”.

Esta investigación se aplicó al momento de estudiar e identificar la realidad en base al planteamiento de la entrevista y la encuesta planteada, en el cual se realizó un análisis e interpretación de resultados con respecto al problema determinado.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1. Investigación Exploratoria

“El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema” (Naghi, 2005, pág. 89). Este tipo de estudios ayudara a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub problemas, más precisos para formular la hipótesis.

La investigación exploratoria se utilizó con la finalidad de establecer el planteamiento del problema y la formulación de la hipótesis, con el fin de obtener una conceptualización clara.

2.2.2. Investigación Descriptiva

(Ruiz R, 2006, pág. 106), cita que: “La investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente los acontecimientos que se presentan en cada punto de partida del estudio.

La investigación descriptiva permitió comparar y clasificar fenómenos, elementos y estructuras que pudieron ser consideradas aisladas y cuya descripción está procesada de manera ordenada y sistémica a través de la aplicación de encuestas que se realizara a todo el personal que labora (ver tabla de población).

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 Según la Manipulación de la Variable Independiente

Investigación experimental: El autor Camacho (2011, pág. 69) cita que:

La investigación experimental se ha ideado con el propósito de determinar, con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa-efecto, para lo cual uno o más grupos, llamados experimentales, se exponen a los estímulos experimentales y los comportamientos resultantes se comparan con los comportamientos de ese u otros grupos, llamados de control, que no reciben el tratamiento o estímulo experimental. (Camacho, 2011, pág. 69)

La investigación experimental ayudó a emplear un grupo de control y comparar los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito “Fernando Daquilema”, todos los resultados arrojados fueron tomados en cuenta para la aplicación de una solución o soluciones viables frente a la hipótesis planteada dentro del estudio.

2.3.2 Según las Intervenciones en el Trabajo de Campo

Investigación Longitudinal: “Es aquella donde se llevan a cabo mediciones continuas o repetidas de un fenómeno determinado durante periodos de tiempo prolongados” (Castillo I. , 2015, pág. 71).

En base a esta investigación se recopiló datos para así comparar los resultados, obtener conclusiones y establecer los análisis necesarios, sin embargo, los datos recopilados mostraron pautas y relaciones imprevistas como el cálculo de chi-cuadrado estimador estadístico para la aceptación de la hipótesis alternativa.

2.4 Tipo de Estudio

2.4.1. Bibliográfica

“El instrumento básico de la investigación documental es, precisamente, el documento, que es un demostración que revela la existencia presente o pretérita de un hecho o fenómeno, por ejemplo; Libro, revista, periódico, anuario, memoria, registro, código etc.” (López, 2002, pág. 362).

Este tipo de investigación brinda apoyo dentro de fuentes de carácter fundamental, donde se indaga, interpreta y se presenta información sobre el tema en estudio es decir que se utilizó todo el referente teórico existente en libros, revistas especializadas, leyes y normativas vigentes, archivos; e, internet con respecto al sistema de gestión de talento humano basado en competencias , la que ayudó a fundamentar y respaldar el desarrollo de la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”.

2.4.2. Campo

Según el autor (Muñoz C, 2009, pág. 23), menciona que: “La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio”. Las herramientas de apoyo para este tipo de investigación son muy abundantes, entre ellas tenemos: la observación histórica, la observación controlada, la experimentación y el acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, entre otras muchas técnicas, mismas que serán aplicadas a la población objeto, para así obtener información real y confiable al aplicar las técnicas de investigación propuesto. La investigación de campo permitió obtener información directa

proporcionada por los directivos, Gerente General y personal que colabora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”.

2.5 Población y Planificación, Selección y Cálculo del Tamaño de la Muestra

2.5.1. Población

Se llama población al conjunto de “todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés, cada uno de los elementos que intervienen en la definición de población es un individuo u objeto, denominados así porque originalmente el campo de actuación de la estadística fue la demografía” (Vladimirovna, 2005, pág. 261).

Para el presente estudio se utilizó la información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. Es decir, una población de 21 personas.

Tabla 1- 2: Población y Muestra

Población	Cantidad	Método
Gerente General	1	Entrevista
Departamento de Negocios	12	Encuesta
Departamento de Administración y Gestión	4	
Departamento Financiero	4	
Total	21	

Fuente: Investigación

Realizado por: Paguay R. 2020

Es necesario enfatizar que al Sr. Gerente General de la Cooperativa se realizó una entrevista, apartándole de la aplicación de la encuesta, es decir que la encuesta se aplicó a una población de 20 personas.

2.5.1. Muestra

Según el autor Gallegos & otros (2010, pág. 45), define a la muestra como una parte de la población al ser imposible estudiarla por completo, por lo cual se puede indicar que es “conjunto de personas que serán estudiadas, es un subconjunto de la población, para que sea significativa hay que tomar en consideración criterios de inclusión y exclusión y técnica de muestreo apropiadas”. Podemos mencionar entonces que la muestra es el conjunto específico a estudiar, para la presente investigación no se realizó el cálculo de la muestra, debido a que la población con la que se cuenta es finita.

2.6 Métodos de Investigación

2.6.1. Método Inductivo

Según López (2015, pág. 74) menciona que: “Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos”. En conclusión, el método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales.

Se empleó el método inductivo al momento de la observación de los hechos presentados y se obtuvo resultados generales, permitiendo realizar un análisis de hechos y fenómenos que se puedan presentar a futuro.

2.6.2. Método Deductivo

(Alvarez G, 2014, pág. 12), menciona que: “Es un método de razonamiento que consiste en partir de hechos generales para llegar a una explicación muy particular”. La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo permitió partir de datos generales aceptados como valederos, por medio del razonamiento lógico y por varias suposiciones, es decir que se abordó de resultados fiables.

Esta investigación, fue una estrategia para razonar, analizar y establecer metas en donde fue empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de señales, elementos y esquemas de la información bibliográfica con la finalidad de aumentar la validez de la investigación.

2.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.7.1. Encuesta

Andino (2009, pág.89) define: “un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos”.

La encuesta como proceso de recopilación de datos e información permitió determinar la gestión de talento humano basado en competencias, de esta forma se tomó la decisión de continuar con

el estudio, para finalmente alcanzar el objetivo que se planteó dentro del presente estudio. Es por esta razón que se aplicó 10 preguntas dentro de la misma a toda la población en estudio.

2.7.2. Entrevista

Según el autor “Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar” (Raffino, 2019, pág. 45).

El objetivo de la entrevista fue obtenido determinadamente información, ya sea de tipo personal o no, por lo cual se aplicó a la máxima autoridad de la cooperativa “Fernando Daquilema” como lo es al Gerente.

2.8. Hipótesis - Según el Nivel o Alcance de Investigación

Hipótesis General

El diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias permitirá un adecuado control en los procesos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

Hipótesis Nula

El diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias NO permitirá un adecuado control en los procesos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

Hipótesis Alternativa

El diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias SI permitirá un adecuado control en los procesos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

La presente investigación se realizó con el propósito de establecer un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

3.1.1. Entrevista

Resultados de la entrevista realizada al Gerente General de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”, fueron los siguientes:

1. ¿Cuenta con la formulación de su misión y visión?

Si (X)

No (.....) ¿Por qué?

2. ¿El personal conoce la misión y visión?

Si (X)

No (.....) ¿Por qué?

3. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la cooperativa?

Si (X)

No (.....) ¿Por qué?

4. ¿En la cooperativa quién es el responsable de los procesos de recursos humanos?

Gerente (.....)

Consejo de administración. (.....)

Departamento de recursos humanos (X)

5. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas de gestión de Talento Humano aplica la cooperativa?

Tabla 1- 3: Gestión de Talento Humano- Entrevista

OPCIONES	SI	NO
Subsistema de provisión = Reclutamiento del personal / Selección del personal	X	
Subsistema de aplicación de RH = Descripción y análisis de cargos/ Evaluación del desempeño humano		X
Subsistema de mantenimiento de RH = Remuneraciones y Compensaciones/ Beneficios Sociales/ Higiene y Seguridad de trabajo/ Relaciones de Trabajo.	X	
Subsistemas de desarrollo de RH = Capacitación	X	
Subsistemas de control de RH = Monitorea las actividades del área y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal.	X	

Fuente: Investigación

Realizado por: Paguay R. 2020

6. ¿Tiene un manual descriptivo de puestos en donde se establece actividades, estrategias y políticas adecuadas?

Si (...)

No (X) ¿Por qué? Bueno al parecer la Cooperativa posee si un manual de funciones, pero, no es complementario, y en muchas ocasiones no existen funciones acordes al puesto de trabajo.

7. ¿La cooperativa tiene realizada el levantamiento de perfiles del talento humano por competencias?

Si (...)

No (x) ¿Por qué?, Porque se lo maneja empíricamente.

8. ¿La Cooperativa trabaja en el tema del talento humano por competencias?

Si (...)

No (X) ¿Por qué? No ha existido capacitación alguna sobre el tema planteado

9. ¿Conoce usted que significa el término competencias, en la gestión humana de las cooperativas?

Si (X)

No (...) ¿Por qué?

10. Señale con una x de las siguientes, cuáles cree usted que se deben ser las características de las personas para potenciar o desarrollar en el bien de la Cooperativa.

Por favor ubique su elección en el siguiente cuadro, dentro de las categorías 1, 2, 3 en donde 1= urgente necesario, 2= necesario, pero no urgente, 3= no necesario

Tabla 2- 3: Características - Desarrollar en el bien de la Cooperativa – Entrevista

Competencias para Desarrollar	1= urgente necesario	2= necesario pero no urgente	3= no necesario
Liderazgo	X		
Atención al cliente externo	X		
Velocidad y calidad en la prestación de servicios	X		
Comunicación interna		X	
Conocimientos de procesos de prestación de servicios.		X	
Aprendizaje continuo		X	
Conocimiento del entorno		X	
Relaciones Humanas		X	
Trabajo en Equipo		X	

Fuente: Investigación

Realizado por: Paguay R. 2020

3.1.2. Encuesta

Resultados de las encuestas aplicadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”. Resultado de la tabulación de la encuesta:

1. ¿Usted conoce la misión y visión de la Cooperativa?

Tabla 3- 3: Misión, Visión de la Cooperativa

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
1	Si	16	80%
	No	4	20%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

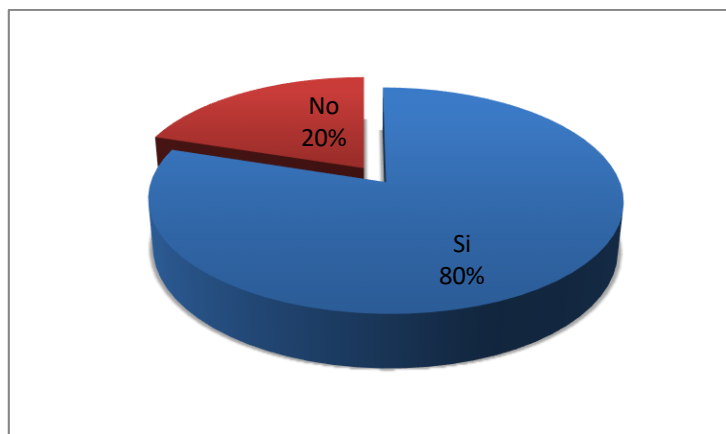


Gráfico 1-3: Misión, Visión de la Cooperativa

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

De acuerdo a la encuesta planteada a los empleados de la COAC “Fernando Daquilema” de un total de 20 personas, 16 de ellas que representa un 80% manifiestan que, si conocen la Visión de la Cooperativa, y 4 personas que corresponde el 20% mencionan que no conocen.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que si conocen la misión y visión de la COAC “Fernando Daquilema”.

4. ¿La dirección de recursos humanos informa a los empleados cuando existen plazas vacantes?

Tabla 4- 3: Plaza de Vacantes- Comunicado a los Empleados

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
2	Si	4	20%
	No	16	80%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

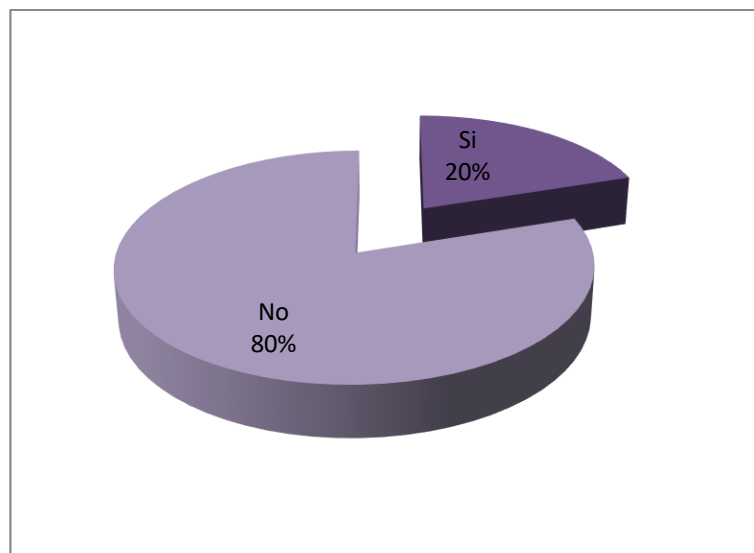


Gráfico 2-3: Placa de vacantes- comunicado a los empleados

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

Del 100% de la población encuestada el 80% manifiesta que no informan la dirección de recursos humanos cuando existen plazas vacantes, mientras que un 20% menciona que sí.

Interpretación:

En base a la tabla y gráfica planteada se llega a la conclusión de que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que no informa la dirección de recursos humanos cuando existen plazas vacantes.

5. ¿Usted recibió inducción general cuando se incorporó a la Cooperativa?

Tabla 5- 3: Inducción General

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
3	Si	13	65%
	No	7	35%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema"

Realizado por: Paguay R. 2020

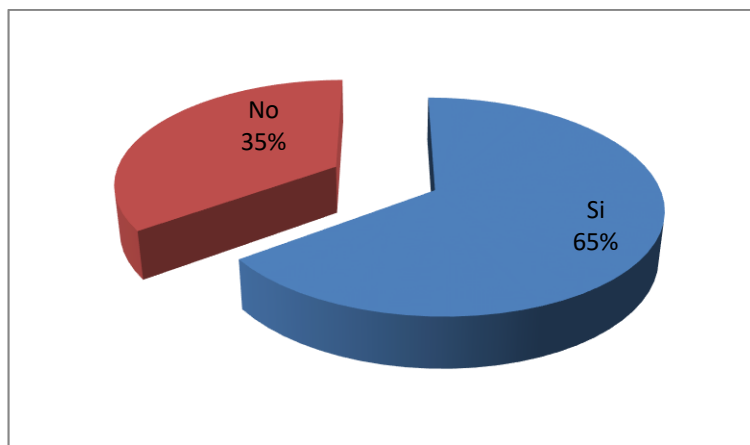


Gráfico 3-3: Inducción General

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

De la pregunta planteada el 65% de la población encuestada manifiesta que si recibió inducción general cuando se incorporó a la cooperativa, mientras que un 35% cita que no ha recibido inducción.

Interpretación:

Según la información receptada anteriormente se puede decir que la gran mayoría de los empleados afirman que si han recibido inducción general cuando se incorporaron a la cooperativa.

6. ¿Usted ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa?

Tabla 6- 3: Capacitación

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
4	Si	5	25%
	No	15	75%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema"

Realizado por: Paguay R. 2020

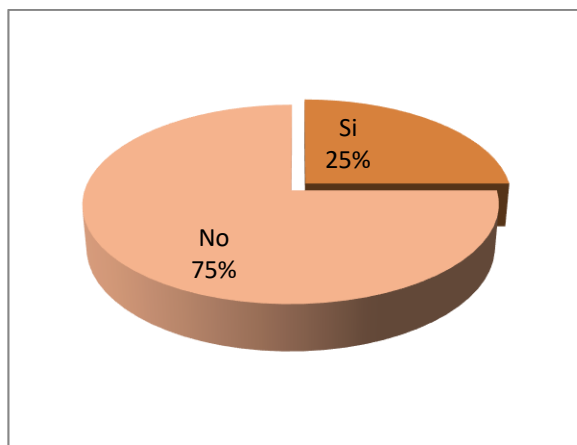


Gráfico 4-3: Capacitación

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

De la tabla y gráfica presentada se puede indicar que el 75% de la población encuestada manifiesta que, no ha recibido capacitación por parte de la cooperativa, así mismo un 25% menciona que sí.

Interpretación:

Es indispensable señalar que el mayor porcentaje de la población cita que no ha recibido capacitación por parte de la cooperativa.

7. ¿Además de su salario recibe algún tipo de estimulación mensual?

Tabla 7- 3: Estimulación Mensual

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
5	Si	17	85%
	No	3	15%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

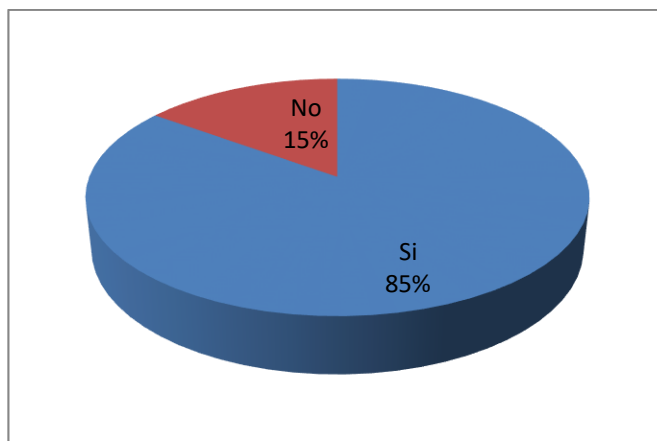


Gráfico 5-3: Estimulación Mensual

Elaborado por: Paguay R. 2020

Análisis:

Según los datos adquiridos mediante la aplicación de la anterior pregunta se cita que el 85% si recibe algún tipo de estimulación mensual, por otro lado, un 15% menciona que no.

Interpretación:

El mayor porcentaje de la población encuestada menciona que si recibe algún tipo de estimulación mensual.

8. De los siguientes beneficios sociales, marque con una X los que Usted recibe en la cooperativa.

Tabla 8- 3: Beneficios Sociales

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
6	Vacaciones	0	0%
	Seguro médico	4	20%
	Afiliación al seguro social	0	0%
	Decimotercer Salario	8	40%
	Decimocuarto Salario	6	30%
	Fondos de reserva	2	10%
	Licencia de maternidad	0	0%
	Otros	0	0%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

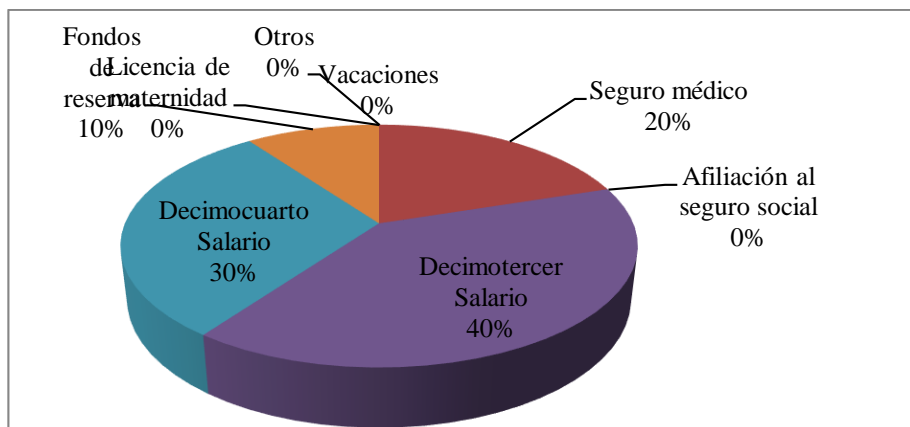


Gráfico 6-3: Beneficios Sociales

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

En base a la tabla y gráfica se hace mención que un 40% de la población recibe el décimo tercer salario, mientras que un 30% cita que recibe la decimocuarta remuneración, así mismo un 20%, recibe el seguro médico, por otro lado, un 10% recibe los fondos de reserva.

Interpretación:

En base al análisis presentado se puede mencionar que la mayoría de los encuestados si reciben todos los beneficios sociales que están enmarcados a nivel nacional dentro del Ministerio de Trabajo.

9. ¿Tiene conocimientos sobre las medidas de seguridad en su puesto de trabajo?

Tabla 9- 3: Medidas de Seguridad

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
7	Si	8	40%
	No	12	60%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

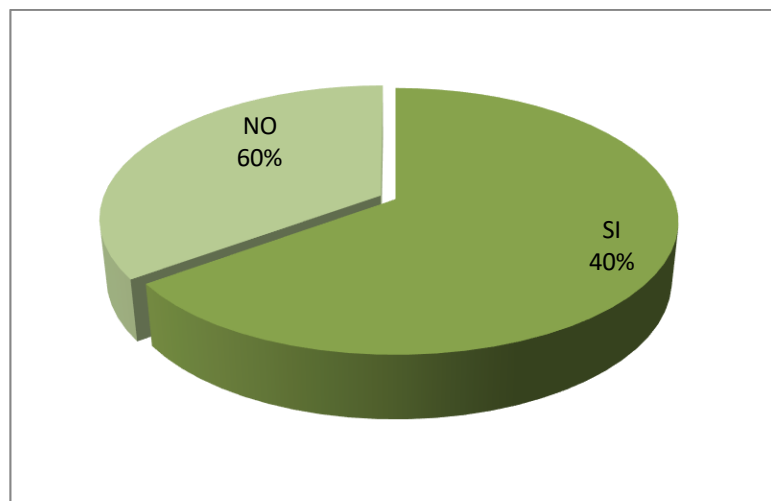


Gráfico 7-3: Medidas de seguridad

Elaborado por: Paguay R. 2020

Análisis:

De acuerdo a la encuesta planteada a los empleados de la COAC “Fernando Daquilema” de un total de 20 personas, 12 de ellas que representa un 60% manifiesta que no posee conocimientos sobre las medidas de seguridad en su puesto de trabajo, mientras que el 40% menciona que sí.

Interpretación:

Según la tabla y gráfica planteadas se deduce que, la mayor parte de la población indica que no posee conocimientos sobre las medidas de seguridad en su puesto de trabajo

10. ¿Usted posee un manual descriptivo del puesto en donde se establece actividades, estrategias y políticas adecuadas?

Tabla 10- 3: Manual Descriptivo

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
8	Si	5	25%
	No	15	75%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

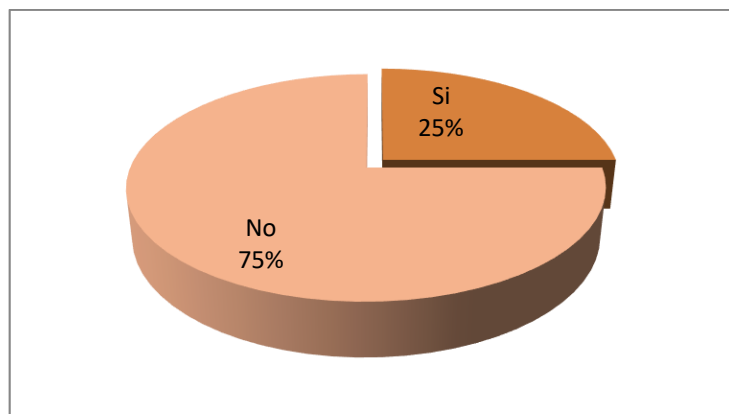


Gráfico 8-3: Manual Descriptivo

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

En base a la tabla y gráfica presentada se llega a la conclusión de que el 75% de la población cita que: no existe un manual descriptivo del puesto en donde se establece actividades, estrategias y políticas adecuadas, mientras que un 25% cita que sí.

Interpretación:

Como se puede evidenciar el mayor porcentaje de la población cita que: no existe un manual descriptivo del puesto en donde se establece actividades, estrategias y políticas adecuadas.

11. ¿Conoce usted que significa el término competencias, en la gestión humana de las cooperativas?

Tabla 11- 3: Término Competencias

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
9	Si	14	70%
	No	6	30%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema"

Realizado por: Paguay R. 2020

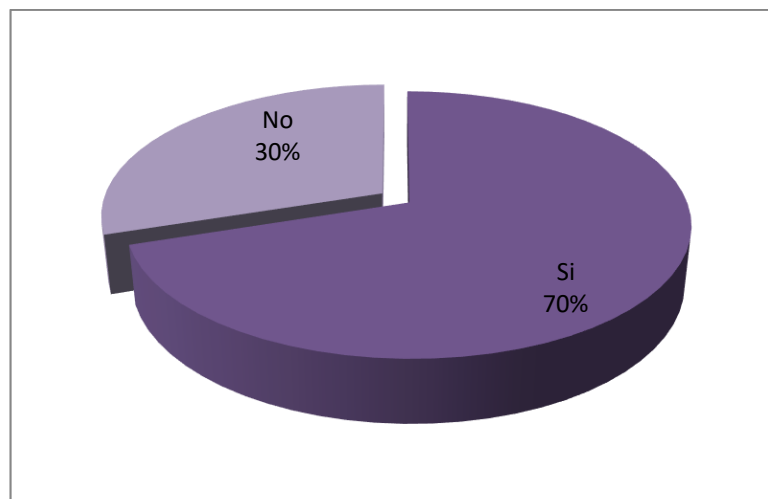


Gráfico 9-3: Termino Competencias.

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

De la pregunta planteada el 70% de la población encuestada manifiesta que conoce lo que significa el término competencias en la gestión humana de las cooperativas.

Interpretación:

Se puede evidenciar claramente que los empleados si conocen lo que significa el término competencia.

10. Señale con una x de las siguientes, cuáles cree usted que deben ser las características de las personas para potenciar o desarrollar en el bien de la Cooperativa.

Tabla 12- 3: Características para Potencializar el Desarrollo de la COAC

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
10	Competencias para Desarrollar	3	15%
	Liderazgo	1	5%
	Atención al cliente externo	3	15%
	Velocidad y calidad en la prestación de servicios	1	5%
	Comunicación interna	2	10%
	Conocimientos de procesos de prestación de servicios.	4	20%
	Aprendizaje continuo		0%
	Conocimiento del entorno	3	15%
	Relaciones Humanas	1	5%
	Trabajo en Equipo	2	10%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

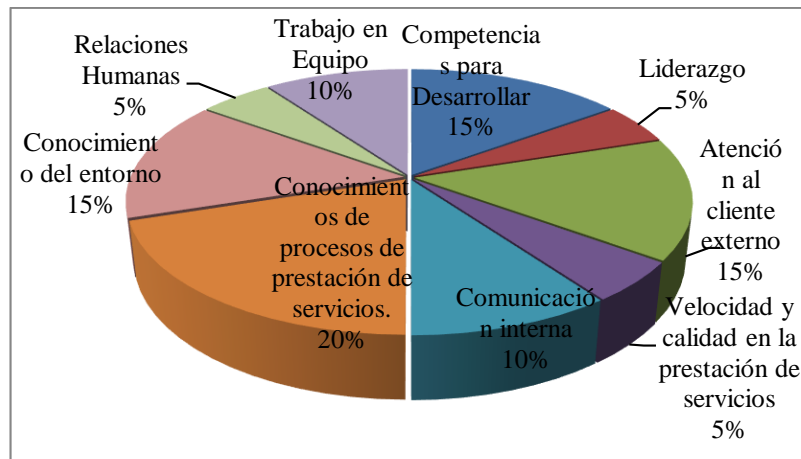


Gráfico 10-3: Características para Potencializar el Desarrollo de la COAC

Realizado por: Paguay R. 2020

Análisis:

El 20% de las personas encuestadas manifiestan que debe ser el Conocimiento de procesos de prestación de servicios, las características de las personas para potenciar o desarrollar en el bien de la Cooperativa, así mismo un 15% cita que es: Competencias para Desarrollar, Atención al cliente externo, Conocimiento del entorno, por otro lado un 10% corresponde a comunicación interna y a Trabajo en Equipo y finalmente un 5% corresponde a liderazgo, Velocidad y calidad en la prestación de servicios y relaciones humanas.

Interpretación:

La mayor parte de la población encuestada manifiesta que una de las características es el conocimiento de procesos de presentación de servicios de las personas para potenciar o desarrollar en el bien de la Cooperativa.

3.2 Discusión de Resultados

Una vez determinado el problema y realizado la investigación de campo, se procederá a la verificación de la hipótesis planteada anteriormente mediante el estimador estadístico CHI-CUADRADO, el mismo que permite establecer la correspondencia de los valores observados y esperados, con el propósito de comprobar si los valores de la frecuencia obtenida son representativos.

Formula:

$$\sum \frac{[f(o) - f(e)]^2}{f(e)} = X^2$$

3.2.1. Modelo Matemático

H₀= Hipótesis Nula

H_a= Hipótesis Alternativa

X² = Chi-cuadrado

F (o)= Frecuencias Observadas

F (e)= Frecuencias Esperadas

Gl= Grados de Libertad

F= Filas

C= Columnas

3.2.2. Cálculos

Margen de error

El margen aceptado para el presente estudio es del 5%

Distribución Muestral

GL= (f-1) (c-1)

En donde: Gl = (2- 1)(3- 1)

Gl = (1) (2)

Gl = 2

En base a la tabla de Grados de libertad y el margen de error aceptable del 5% la Hipótesis nula (H₀) es: 5,991.

Preguntas utilizadas para la verificación de la Hipótesis y la aceptación misma de la hipótesis alternativa.

PREGUNTA N° 2: ¿La dirección de recursos humanos informa a los empleados cuando existen plazas vacantes?

Tabla 13- 3: Plaza de Vacantes- Verificación de Hipótesis

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
2	Si	4	20%
	No	16	80%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Elaborado por: Paguay R. 2020

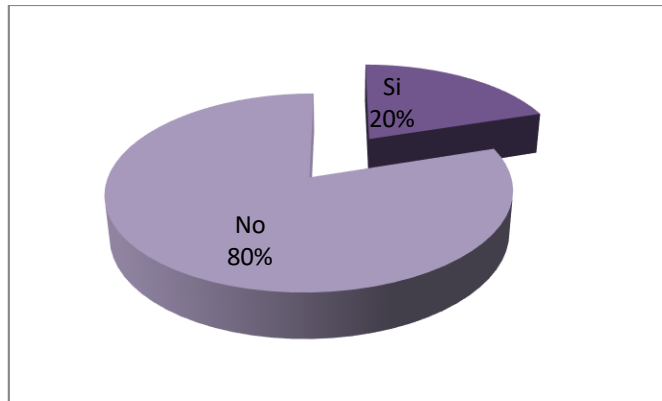


Gráfico 11-3: Plaza de Vacantes- Verificación de Hipótesis

Realizado por: Paguay R. 2020

PREGUNTA N° 9: ¿Conoce usted que significa el término competencias, en la gestión humana de las cooperativas?

Tabla 14- 3: Término Competencias – Verificación de Hipótesis

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentaje
9	Si	14	70%
	No	6	30%
	Total	20	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

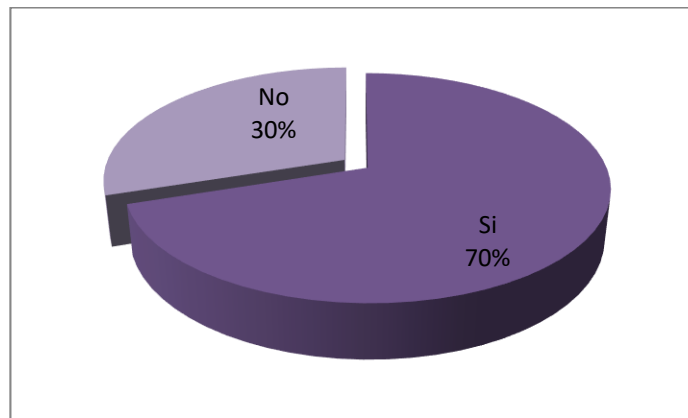


Gráfico 12-3: Término Competencias – Verificación de Hipótesis

Realizado por: Paguay R. 2020

Tabla 15- 3: Cálculo de la Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS		TOTAL
	PREGUNTA 9	PREGUNTA 2	
SI	14	4	18
NO	6	16	22
TOTAL	20	20	40

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

Tabla 16- 3: Cálculo de la Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS		TOTAL
	PREGUNTA 9	PREGUNTA 2	
SI	9,0	9,0	18,0
NO	11,0	11,0	22,0
			40,0

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

Tabla 17- 3: Cálculo Chi- Cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
(PREGUNTA 9/ si	14	9,0	5,00	25,00	2,78
PREGUNTA 9/ No	6	11,0	-5,00	25,00	2,27
(PREGUNTA 2 / Si	4	9,0	-5,00	25,00	2,78
PREGUNTA 2 / No	16	11,0	5,00	25,00	2,27
				X ² =	10,10

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

En base a los cálculos presentados se hace mención que: Si la Hipótesis Alternativa (H_a) \geq la hipótesis nula (H_0) se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa.

Comprobación: Hipótesis alternativa (H_a) 10,10 \geq la hipótesis nula (H_0) 5,991, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

3.2.3. Decisión

Es decir que: El diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en competencias SI permitirá un adecuado control en los procesos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

Si bien es cierto la mayoría de las instituciones financieras en los últimos años, se han visto obligadas a modernizarse, para responder a las demandas de una visión de país que intenta restituir los derechos de los ciudadanos al brindar atención de calidad, sin embargo, a pesar de que las normas administrativas las proporciona el marco legal para la gestión, no se han logrado los cambios esperados.

Según la aplicación de la entrevista y el cuestionario se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La dirección de recursos humanos no informa cuando existen plazas vacantes.
- La dirección de recursos humanos no planifica capacitaciones para los empleados de la Cooperativa.
- La dirección de recursos humanos no da a conocer las medidas de seguridad en su puesto de trabajo.
- La dirección de recursos humanos no plantea ni da a conocer un manual descriptivo del puesto de trabajo en donde se establezca actividades, estrategias y políticas adecuadas.

Es por lo anterior que esta investigación plantea diseñar un sistema de gestión de talento humano basado en competencias, que vaya de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y por ende en conseguir que este sistema sugiera una solución a la problemática que hoy en día afecta a la cooperativa al momento de seleccionar a sus colaboradores.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

La participación del recurso humano en el desarrollo de los procesos estratégicos es fundamental para el establecimiento de los objetivos y estrategias a alcanzar, gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar. Debe destacarse que no sólo el área de gestión humana es quien contribuye al logro de las estrategias corporativas, es preciso entonces que haya una participación activa en la formulación de dichas estrategias de toda la Cooperativa.

La gestión que realizan las instituciones financieras hoy en día busca la competitividad, y esto se consigue mediante la incorporación del personal adecuado. Permitiendo dejar atrás una gestión basada en una evaluación superficial de los colaboradores que conforman la misma, para dar paso a una gestión donde el ser humano es el capital más importante que puede tener, valorando sus

habilidades, destrezas y conocimientos para lograr un mejor desempeño con sus pares, superiores o subordinados, en cada una de sus actividades. Por lo tanto mantener un enfoque basado en competencias impulsa a conocer y establecer un nivel elevado de las competencias individuales del Talento Humano de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa, garantizando el desarrollo y la administración del potencial de los colaboradores que trabajan dentro de la misma.

El modelo de Gestión de Talento Humano propuesto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, está constituido por 3 fases, tales como: Diagnóstico, Asignación de Competencias y los Subcomponentes del sistema, las mismas que se desarrollan a continuación, y que permiten identificar la situación actual y proponer alternativas de solución; es necesario aclarar que para el desarrollo de la **Fase 3** del presente modelo se adaptó el modelo de Gestión de Talento Humano propuesto por *(Chiavenato, 2001)*.

La propuesta e implementación de un Modelo de Gestión por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del Talento Humano, actualizando los procesos administrativos, favoreciendo el clima organizacional de la Cooperativa, para cual seguiremos el modelo propuesto por *(Chiavenato, 2001)* mismo que interrelaciona a los subsistemas de Recursos Humanos:

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
- Subsistema de Control de Recursos Humanos
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos
- Subsistemas de Desarrollo de Recursos Humanos
- Subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos

3.3.2. Análisis del departamento del Talento Humano de la Cooperativa.

Como primera instancia se realiza un diagnóstico de la situación actual mediante la aplicación de una entrevista, con el fin de obtener información para el desarrollo de la siguiente propuesta alineada a los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, garantizando que se cuente con un equipo humano competente, eficiente, efectivo, comprometido y capaz de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos de la institución y la satisfacción de los socios, mediante la implantación y supervisión de

políticas, normas y procedimientos de administración del talento humano. A continuación, se adjunta la entrevista y el resultado presentada de la misma.

3.3.2.1. Entrevista

Entrevista para el análisis del departamento de talento humano aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, dirigido al Director de Talento Humano.

1. ¿La cooperativa posee un mapa de competencias acorde al objetivo y a las estrategias corporativas de la organización?
2. ¿Existe estrategias de acción en la etapa de planeación?
3. ¿Cuál es el proceso para reclutar y seleccionar al personal que se maneja actualmente en la cooperativa, ha existido alguna dificultad con este proceso?
4. ¿Qué tipo de pruebas o métodos se aplican en el proceso de inducción del personal?
5. ¿Cómo se desarrollan el proceso de formación y desarrollo del personal de la cooperativa?
6. ¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación de desempeño?

3.3.2.2. Resultados

Mediante la entrevista realizada se ha identificado que actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema:

1. El área de talento humano no maneja asignación de competencias para los departamentos, basados en competencias (conocimientos, habilidades, y destrezas), que no incluyen comportamientos que permitan evaluar las conductas observables.
2. En el proceso de reclutamiento y selección se encuentran dificultades porque los modelos que manejan actualmente no se encuentra definidas los comportamientos (conductas observables) necesarias para dichos puestos y las dificultades también van en el excesivo tiempo que requieren los procesos.
3. No cuentan con técnicas, métodos y procedimientos para reclutar y seleccionar empleados calificados en el momento oportuno y en el puesto de trabajo adecuado dando como resultado la desvinculación de personal eficiente por encontrar mejores opciones en el mercado laboral.

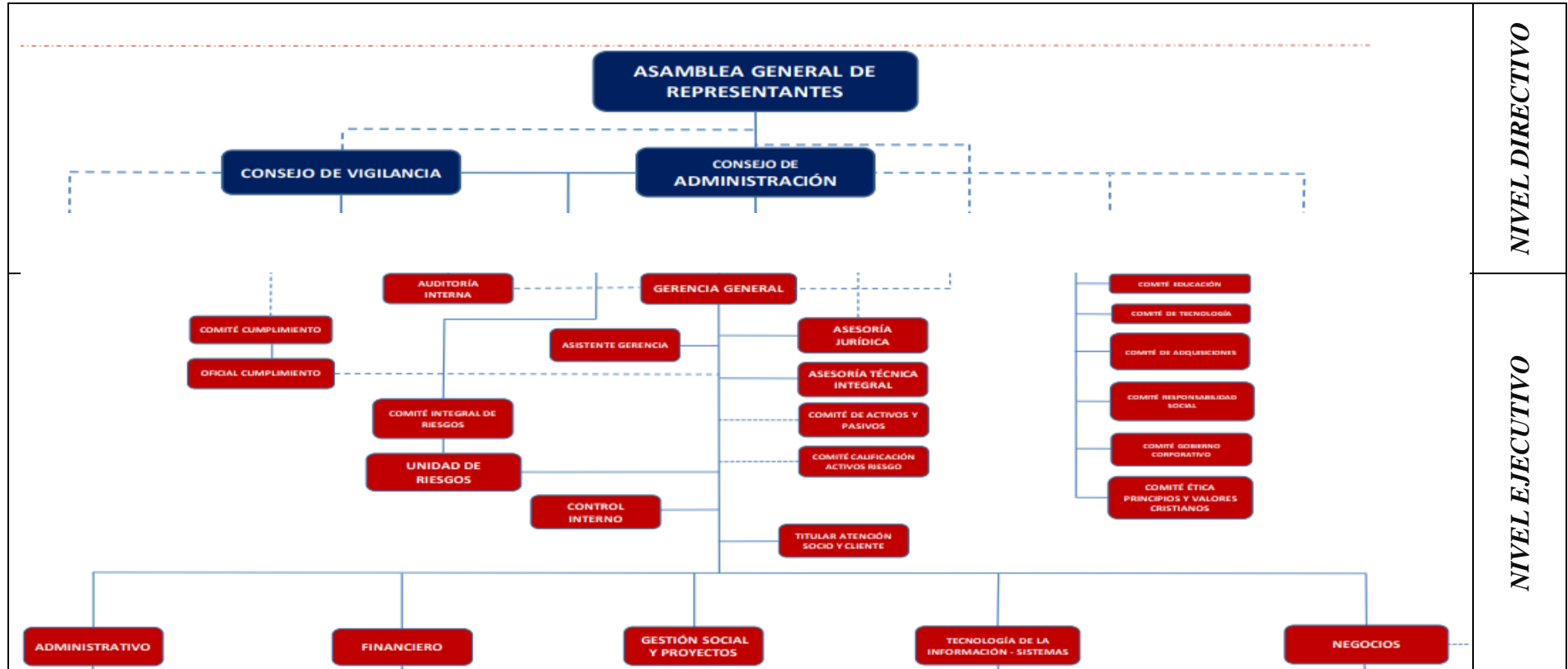
4. La dirección de recursos humanos no plantea ni da a conocer un manual descriptivo del puesto de trabajo en donde se establezca actividades, estrategias y políticas acordes al puesto de trabajo.
5. No existen planificaciones para capacitar a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.
6. La evaluación de desempeño se realiza comparando el perfil de cada posición en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas más no se evidencia una evaluación concerniente a comportamientos (competencias).

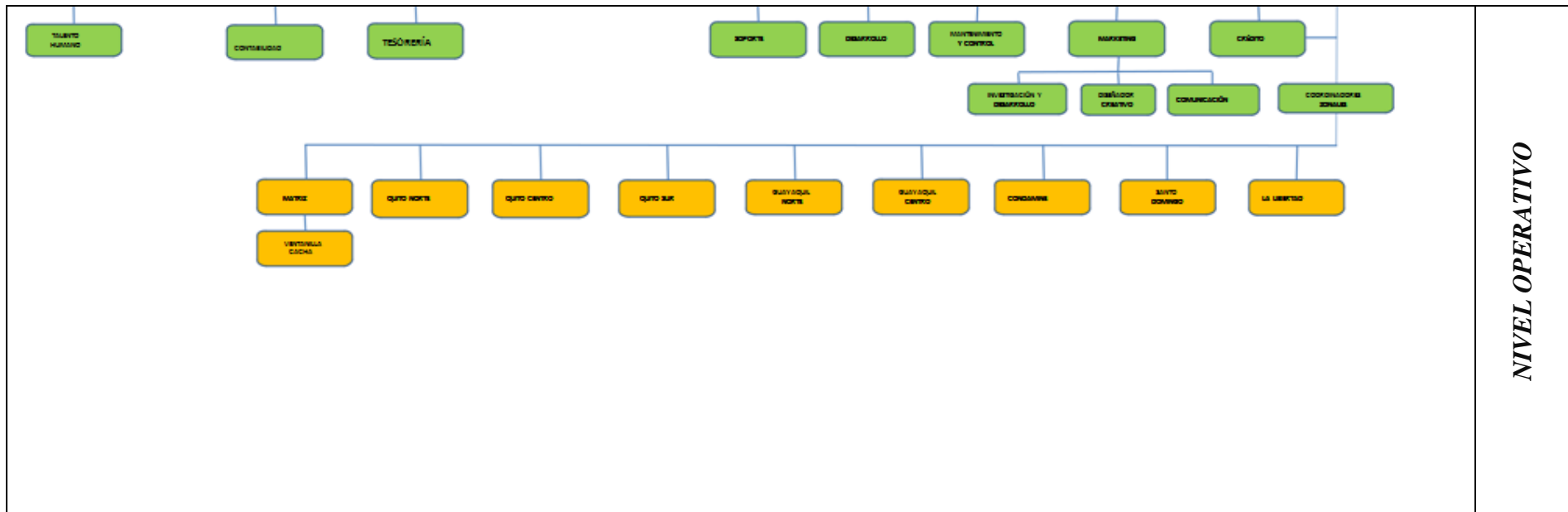
3.3.2.3. Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, para implantar una cultura organizacional, crear sentido de pertenencia y generar empoderamiento en el trabajo que realizan quienes laboran en la institución. FASE 1
2. Asignar competencias a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, como una herramienta básica a ser utilizada en por la institución en los procesos de gestión del talento humano. FASE 2
3. Desarrollar subcomponentes que intervienen en un proceso de gestión del talento humano propuesto: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. FASE 3

3.3.3. Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual

3.3.3.1. Organigrama Estructural





NIVEL OPERATIVO

Gráfico 1-3: Organigrama Estructural

Realizado por: Paguay R. 2020

3.3.3.2. Filosofía organizacional

Como parte de la Filosofía Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema se propone: la misión, la visión, los valores y los principios, orientados a gestionar una adecuada toma de decisiones, así:

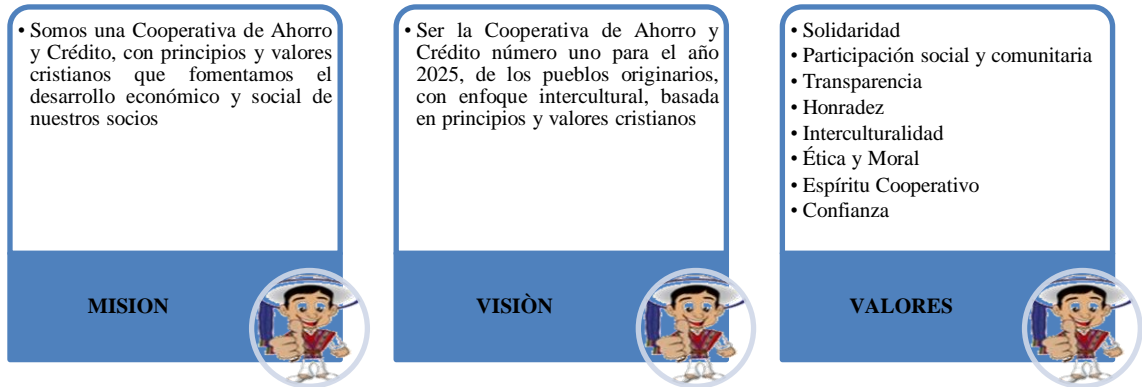


Gráfico 13-3: Misión - Visión -Valores de la COOP “Fernando Daquilema”.

Realizado por: Paguay R. 2020

3.3.3.3. Análisis FODA

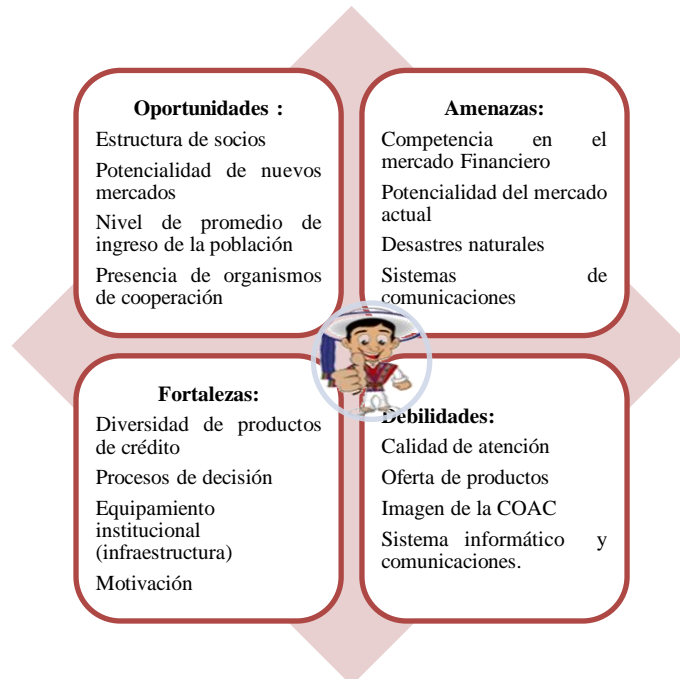


Gráfico 14-3: Análisis FODA

Realizado por: Paguay R. 2020

Oportunidades:

Estructura de socios
Potencialidad de nuevos mercados
Nivel de promedio de ingreso de la población
Presencia de organismos de cooperación

Amenazas:

Competencia en el mercado Financiero
Potencialidad del mercado actual
Desastres naturales
Sistemas de comunicaciones

Fortalezas:

Diversidad de productos de crédito
Procesos de decisión
Equipamiento institucional (infraestructura)
Motivación

Debilidades:

Calidad de atención
Oferta de productos
Imagen de la COAC
Sistema informático y comunicaciones.

3.3.4. Fase 2: Asignación de Competencias**3.3.4.1. Sensibilización, implicación y participación**

Los modelos de gestión por competencias son diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada entidad financiera. Equitativamente de los subsistemas de Talento Humano que interrelacione un modelo de Competencia, éste se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada de talento humano para un alto desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

3.3.4.2. *Definición y determinación de las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.*

Para determinar las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se procede a revisar y considerar el actual enunciado de la misión actual:

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con principios y valores cristianos que fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios”.

Posteriormente se realizó una reunión con el Director de Talento Humano y se examina los siguientes elementos claves:

Tabla 18- 3: Elementos Claves

Enlaces	Si	No
Es corta y concisa	X	
Es clara y fácilmente de comprenderla	X	
No define actividades	X	
Es suficientemente amplia	X	
Aporta la orientación para hacer lo correcto	X	
Permite aprovechar las oportunidades	X	
Coincide con nuestras capacidades	X	
Estimula el compromiso de los miembros	X	
En definitiva, dice como desea ser recordada la organización	X	
Se debe realizar cambios considerables		X

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

Luego de haber realizado el análisis bajo los elementos claves se ha determinado que el enunciado cumple con los parámetros de contenido necesario para la Cooperativa y no requieren ningún cambio, por lo que se procede a la definición de las competencias, tal como lo recomienda (*Montes J, 2016*):

3.3.4.3. Definición de competencias

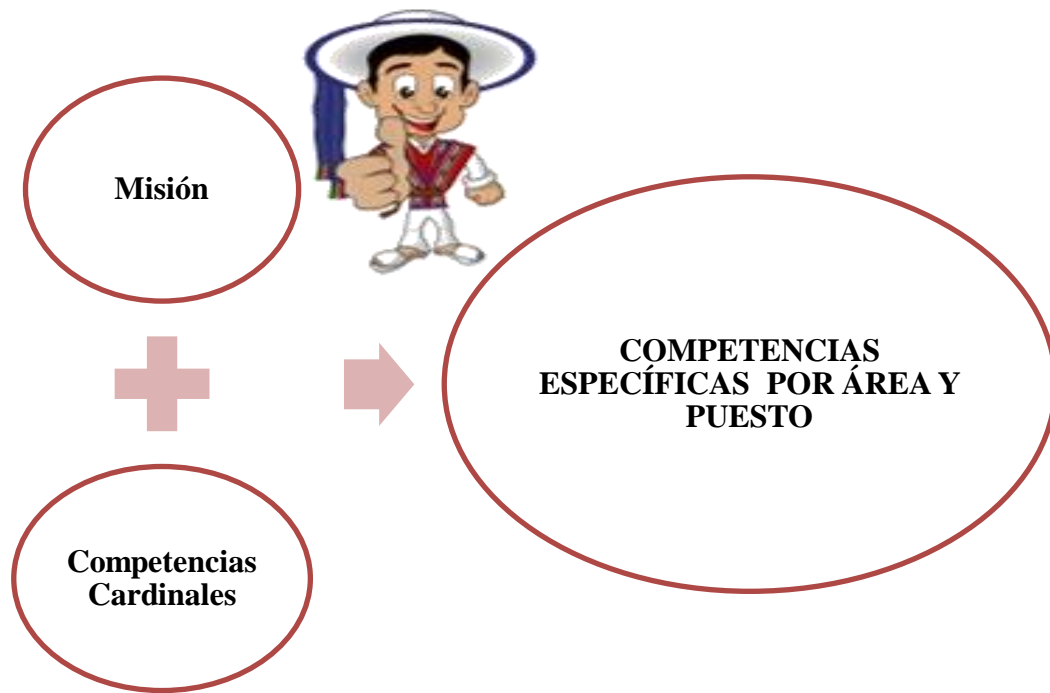


Gráfico 15-3: Definición de Competencias

Realizado por: Paguay R. 2020

Para la correcta, lógica y ordenada definición de las competencias cardinales y específicas se procede con las siguientes actividades:

Se elaboró un borrador donde las competencias cardinales están propuestas en base a la Misión y Visión de la Cooperativa y las competencias específicas por área y por puestos de acuerdo a los perfiles profesionales mediante un análisis personal de cada colaborador.

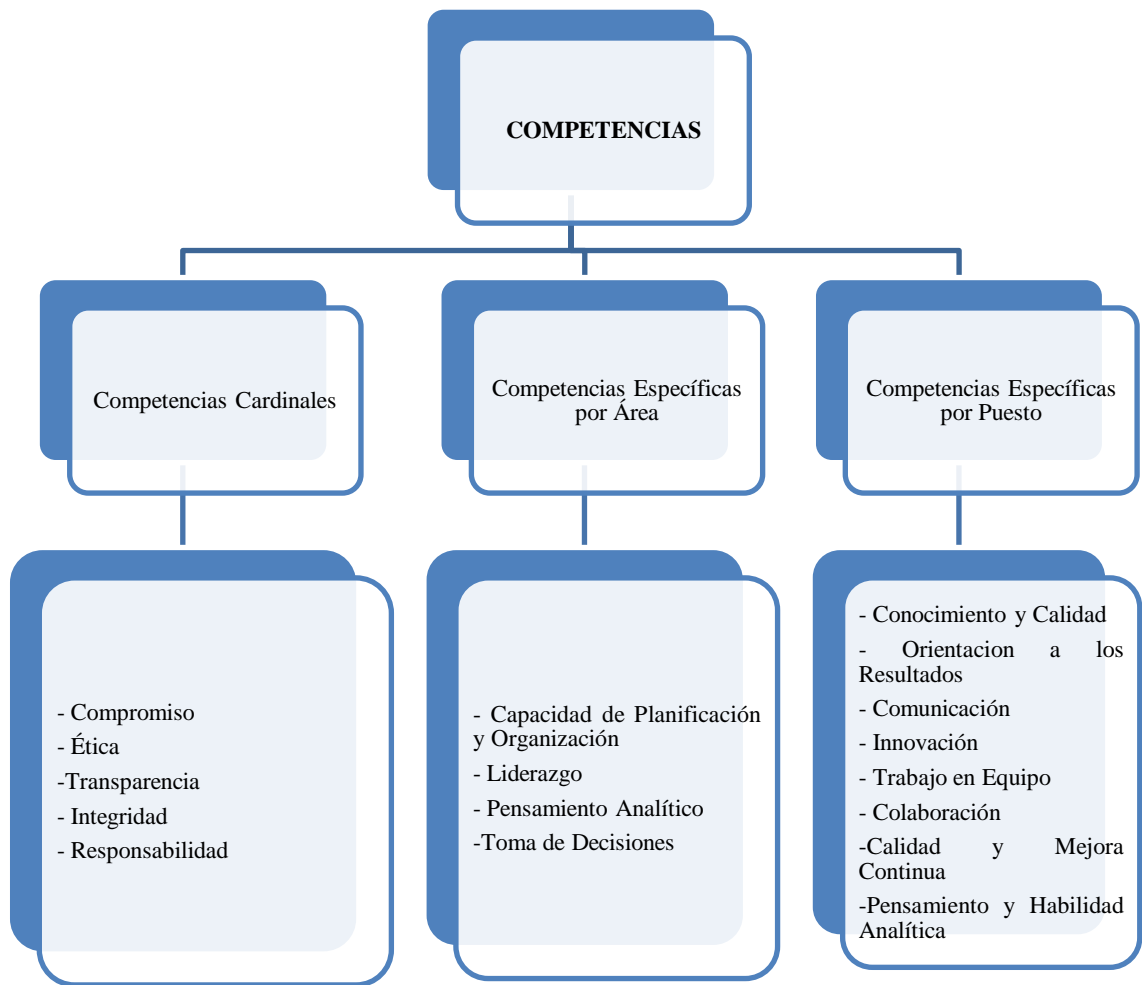


Gráfico 16-3: Competencias propuestas para la COOP “Fernando Daquilema”

Realizado por: Paguay R. 2020

Para llevar a cabo la definición de las competencias cardinales y específicas, es necesario plantear niveles de evaluación (cuestionario), que será utilizado por el Gerente de Talento Humano de la entidad financiera para identificar aquellas que se ajusten a la visión y misión de la Cooperativa Fernando Daquilema, el objetivo de esto es establecer niveles en donde se describa el grado de desarrollo de la competencia en cada cargo departamental, con términos de alcance en su desempeño.

Mismo que se utiliza los niveles de evaluación propuestos por Montes Jesús:

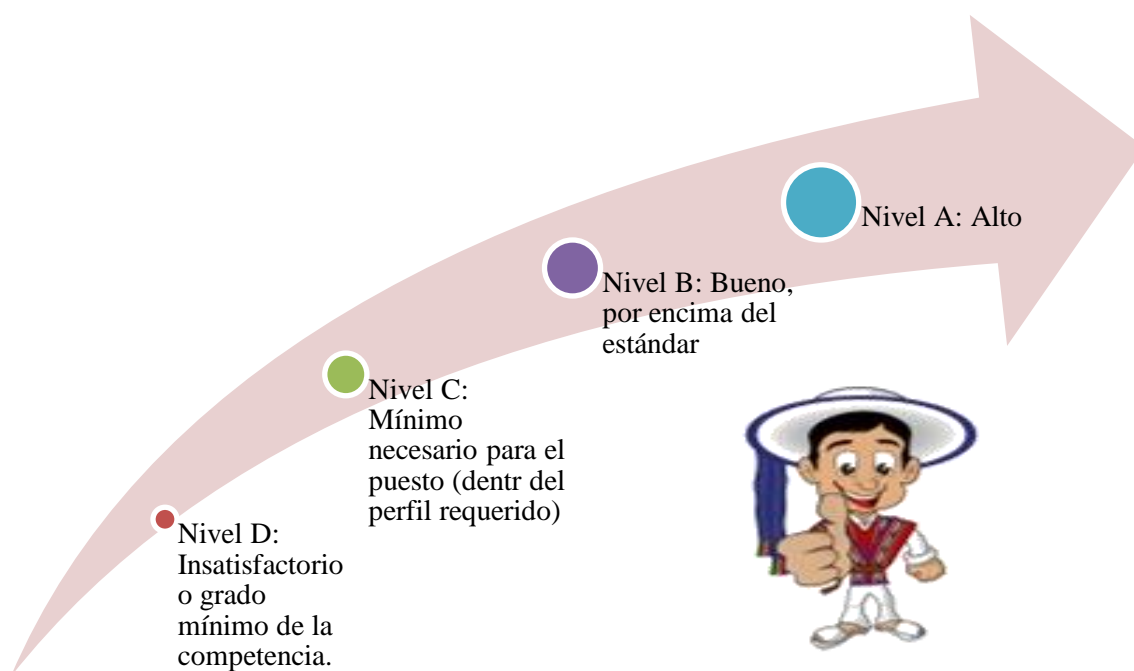


Gráfico 17-3: Definición de Competencias

Realizado por: Paguay R. 2020

Para la validación e identificación de las competencias necesarias para la Cooperativa se procede a aplicar el siguiente formato de encuesta, para cada cargo que se encuentran dentro de las mismas.

Tabla 19- 3: Identificación del Puesto

Identificación del Puesto	
Nombre del Cargo:	
<p>Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto. 2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario. 3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias. <p>Nota : Validación de competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel A: Alto • nivel B: Bueno, por encima del estándar • Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) • Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia. 	

Competencias Cardinales						
Competencias	Aprobación	A	B	C	D	Observaciones o Comentarios
Compromiso						
Ética						
Transparencia						
Integridad						
Responsabilidad						
Competencias Específicas por Área						
Competencias	Aprobación	A	B	C	D	Observaciones o Comentarios
Capacidad de Planificación y Organización						
Liderazgo						
Pensamiento Analítico						
Toma de Decisiones						
Competencias Específica por Puesto						
Competencias	Aprobación	A	B	C	D	Observaciones o Comentarios
Conocimiento y Calidad						
Orientación a los Resultados						
Comunicación						
Innovación						
Trabajo en Equipo						
Colaboración						
Calidad y Mejora Continua						
Pensamiento y Habilidad Analítica						
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!						

Realizado por: Paguay R. 2020

3.3.4.5. *Asignación de competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.*

Asignación de Competencias

A continuación, se muestran la asignación de las competencias y para cada cargo con su respectivo nivel de acuerdo a su perfil profesional, adjuntado la matriz completa de cargos.

Tabla 20- 3: Matriz de Asignación de Competencias

 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS		H: -1-			
Dónde:					
		Competencias Cardinales			
		Competencias Específicas por Área			
		Competencias Específicas por Puesto			
CARGOS	COMPETENCIAS	Niveles			
		A	B	C	D
GERENCIA	Ética y transparencia	X			
	Compromiso	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad de planificación y organización	X			
	Liderazgo	X			
	Toma de decisiones	X			
	Orientación a los resultados		X		
	Comunicación		X		
	Trabajo en equipo	X			
	Pensamiento y habilidad analítica		X		
	Calidad y Mejora continua	X			
	ASISTENTE DE GERENCIA	Compromiso	X		
Ética y transparencia		X			
Responsabilidad		X			
Pensamiento analítico			X		
Conocimiento y Calidad		X			
Comunicación		X			
Colaboración			X		
Calidad y Mejora continua		X			

Realizado por: Paguay R. 2020

JEFATURA FINANCIERA	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Integridad	x			
	Capacidad de planificar y organizar		x		
	Pensamiento analítico		x		
	Toma de decisiones		x		
	Conocimiento y calidad	x			
	Innovación	x			
	Trabajo en equipo	x			
	Calidad y Mejora continua	x			
	JEFATURA DE NEGOCIOS	Compromiso	X		
Responsabilidad		X			
Integridad		X			
Capacidad de planificar y organizar		X			
Pensamiento analítico		X			
Toma de decisiones			X		
Conocimiento y calidad			X		
Innovación			X		
Trabajo en equipo			X		
Calidad y Mejora continua			X		
JEFATURA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PROYECTOS		Compromiso	X		
	Ética y transparencia	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad de planificar y organizar	X			
	Toma de decisiones	X			
	Comunicación	X			
	Colaboración	X			
	Trabajo en equipo		X		
	Calidad y mejora continua		X		
	JEFATURA DE INFORMACIÓN DE TECNOLOGÍA	Compromiso			
Responsabilidad		x			
Integridad		x			
Capacidad de planificar y organizar		x			
Pensamiento analítico		x			
Toma de decisiones			x		
Conocimiento y calidad			x		
Innovación		x			
Trabajo en equipo		x			
Calidad y Mejora continua		x			

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Integridad	x			
	Capacidad de planificar y organizar	x			
	Pensamiento analítico		x		
	Toma de decisiones		x		
	Conocimiento y calidad		x		
	Innovación		x		
	Trabajo en equipo		x		
	Calidad y Mejora continua	x			
UNIDAD DE CONTROL INTERNO	Compromiso	X			
	Ética y transparencia		X		
	Integridad	X			
	Responsabilidad	X			
	Pensamiento analítico		X		
	Toma de decisiones		X		
	Conocimiento y Calidad	X			
	Trabajo en equipo	X			
	Colaboración	X			
	Calidad y mejora continua	X			
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	Ética y transparencia		x		
	Compromiso		x		
	Responsabilidad	x			
	Capacidad de planificación y organización	x			
	Liderazgo	x			
	Toma de decisiones		x		
	Orientación a los resultados		x		
	Comunicación		x		
	Trabajo en equipo	x			
	Pensamiento y habilidad analítica	x			
Calidad y Mejora continua	x				

Realizado por: Paguay R. 2020

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Integridad	x			
	Capacidad de planificar y organizar	x			
	Pensamiento analítico	x			
	Toma de decisiones	x			
	Conocimiento y calidad	x			
	Innovación		x		
	Trabajo en equipo		x		
	Calidad y Mejora continua		x		
ATENCIÓN AL CLIENTE	Compromiso	X			
	Ética y transparencia		X		
	Responsabilidad	X			
	Pensamiento analítico	X			
	Toma de decisiones	X			
	Conocimiento y Calidad	X			
	Comunicación		X		
	Colaboración	X			
	Calidad y mejora continua	X			
	TALENTO HUMANO	Ética y transparencia	x		
Compromiso		x			
Responsabilidad		x			
Capacidad de planificación y organización		x			
Liderazgo		x			
Toma de decisiones		x			
Orientación a los resultados		x			
Comunicación			x		
Trabajo en equipo			x		
Pensamiento y habilidad analítica			x		
Calidad y Mejora continua			x		
TESORERO	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Integridad	x			
	Capacidad de planificar y organizar	x			
	Pensamiento analítico	x			
	Toma de decisiones	x			
	Conocimiento y calidad	x			
	Innovación		x		
	Trabajo en equipo		x		
	Calidad y Mejora continua		x		


CONTADOR GENERAL	Compromiso	x			
	Responsabilidad	x			
	Integridad	x			
	Capacidad de planificar y organizar		x		
	Pensamiento analítico		x		
	Toma de decisiones		x		
	Conocimiento y calidad	x			
	Innovación	x			
	Trabajo en equipo	x			
	Calidad y Mejora continua	x			
MARKETING	Compromiso	X			
	Ética y transparencia	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad de planificar y organizar	X			
	Toma de decisiones	X			
	Comunicación	X			
	Colaboración	X			
	Trabajo en equipo		X		
	Calidad y mejora continua		X		
DISEÑADOR CREATIVO	Compromiso	X			
	Ética y transparencia	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad de planificar y organizar	X			
	Toma de decisiones	X			
	Comunicación	X			
	Colaboración	X			
	Trabajo en equipo		X		
	Calidad y mejora continua		X		
COMUNICACIÓN	Compromiso	X			
	Ética y transparencia	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad de planificar y organizar	X			
	Toma de decisiones	X			
	Comunicación	X			
	Colaboración	X			
	Trabajo en equipo		X		
	Calidad y mejora continua		X		

RESPONSABLE DE AGENCIA	Compromiso	x			
	Ética y transparencia	x			
	Responsabilidad	x			
	Capacidad de planificar y organizar	x			
	Toma de decisiones	x			
	Comunicación	x			
	Colaboración	x			
	Trabajo en equipo	x			
	Calidad y mejora continua	x			
COORDINADOR ZONAL	Compromiso	X			
	Ética y transparencia	X			
	Responsabilidad	X			
	Capacidad para planificar y organizar	X			
	Pensamiento analítico	X			
	Toma de decisiones				
	Orientación a los resultados	X			
	Comunicación		X		
	Colaboración		X		
Calidad y mejora continua		X			
CAJERO	Compromiso	x			
	Ética y transparencia	x			
	Responsabilidad	x			
	Capacidad de planificar y organizar	x			
	Toma de decisiones	x			
	Comunicación	x			
	Colaboración	x			
	Trabajo en equipo	x			
	Calidad y mejora continua	x			
TÉCNICO EN SEGURIDAD Y SALUD	Compromiso	x			
	Ética y transparencia	x			
	Responsabilidad	x			
	Pensamiento analítico	x			
	Toma de decisiones	x			
	Orientación a los resultados	x			
	Trabajo en equipo	x			
	Colaboración	x			
	Calidad y mejora continua	x			

Diccionario de Competencias

De la misma manera se adjunta los diccionarios de competencias.

Tabla 21- 3: Diccionario de Competencias

		DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		H: -1-
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	A	Define la visión, misión valores y estrategias de la Cooperativa y genera en todos sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios.	
		B	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias de la Cooperativa en relación con el área a su cargo.	
		C	Cumple con los lineamientos fijados en relación con las actividades a su cargo.	
		D	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y se toma los objetivos de la cooperativa como propios.	

Realizado por: Paguay R. 2020

ÉTICA	Sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica sentir y obrar de este modo, tanto en la vida profesional como en la vida privada.	A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales.
		B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales.
		C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales.
		D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas institucionales, y respetar las políticas y los valores de la cooperativa.
TRANSPARENCIA	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales y transparencia.
		B	Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la cooperativa y adecuarlos a los valores y principios comunes.
		C	Guiar acciones por sus valores morales, orientando y motivando a sus compañeros a actuar de la misma manera.
		D	Actuar de acuerdo con los valores y principios morales.

Realizado por: Paguay R. 2020

INTEGRIDAD	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	A	Promueve e inculca entre sus compañeros y lo demás colaboradores de la Cooperativa el respeto por los valores y la justicia en el trato a los demás
		B	Guía sus acciones y las de sus colaboradores crear relaciones de confianza con respeto de las costumbres y principios de la Cooperativa.
		C	Guía sus acciones y crea relaciones de confianza con respeto de las costumbres fomentando entre sus compañeros de trabajo hacer lo mismo.
		D	Actúa respetando sus valores y las prácticas profesionales consecuentes con lo que dice y lo que exige la Cooperativa.
RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	Fomenta y cumple con las actividades y objetivos de la Cooperativa a su genera un buen ambiente de trabajo.
		B	Impulsa y cumple con las actividades y objetivos asignados a su área y su promueve un buen ambiente de trabajo.
		C	Alcanza con sus colaboradores los objetivos de su sector y a su mantienen un adecuado clima de trabajo.
		D	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales

Realizado por: Paguay R. 2020

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A	Prevé en situaciones o problemas puntos críticos así mismo establece mecanismos de control y coordinación, verificando datos e información.
		B	Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información del desarrollo de los mismos.
		C	Establece objetivos, plazos y prioridades para la realización de las tareas, verificando la eficacia del trabajo y de la información para verificar que se hayan ejecutado de la manera correcta.
		D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
LIDERAZGO	Habilidad para orientar , motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	A	Orienta a su equipo en una sola dirección, cumple con sus actividades y cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.
		B	El equipo lo percibe como líder, fija tareas y objetivos y los evalúa brindando retroalimentación a todo su equipo
		C	Fija objetivos que el grupo acepta y realiza el seguimiento
		D	No es percibido como líder por su equipo, presenta dificultades para fijar objetivos a pesar de ponerlos en marcha

Realizado por: Paguay R. 2020

PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para entender y solventar problemas, realizando comparaciones y definiendo prioridades.	A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas y los analiza, organiza y presenta datos financieros y estadísticos.
		B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes y estableciendo conexiones entre los mismo.
		C	Realiza análisis e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presentar datos numéricos.
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa.	A	Genera opciones múltiples frente a una situación a resolver, y especialmente ante situaciones críticas o sensibles para la Cooperativa.
		B	Establece las mejores opciones desde diferentes puntos de vista para la selección de la mejor opción en función de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
		C	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas en función de los objetivos de la Cooperativa
		D	Genera más de una opción frente a cada situación a resolver

Realizado por: Paguay R. 2020

CONOCIMIENTO Y CALIDAD	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros socios, así también prever las tendencias	A Toma decisiones estratégicas y define objetivos para la cual genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
		B Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la Cooperativa como los de Socios.
		C Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas del mercado en el que actúa.
		D Comprende las necesidades de los socios.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento	A Trabaja para conseguir los objetivos planteados contribuyendo con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos definidos por la Cooperativa en todos sus ámbitos.
		B Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
		C Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
		D Compromete a su equipo en el logro de los objetivos, considerando los beneficios de la Cooperativa

Realizado por: Paguay R. 2020

COMUNICACIÓN	Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmite en forma clara y oportuna la información, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formal e informal.	A	Diseña herramientas y metodologías para preparar la mejor estrategia de comunicación
		B	En su área es reconocido por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
		C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
		D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
INNOVACIÓN	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los socios.	A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos de la Cooperativa.
		B	Presenta soluciones a problemas o situaciones que se dan al desarrollo.
		C	Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
		D	Aplica o recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área.

Realizado por: Paguay R. 2020

TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de participar activamente dejando de lado los intereses personales a fin de conseguir las metas y objetivos de la cooperativa	A	Interactúa y participa activamente.
		B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la Cooperativa, trata las necesidades de otras áreas igual que a las suyas.
		C	Anteponen los intereses grupales antes los personales.
		D	Da prioridad a los objetivos individuales, tiene dificultades para trabajar en equipo.
COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.	A	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales
		B	Alienta al buen desarrollo de la actividades por medio de sus actitudes
		C	Comprende la necesidad de que todos colaboren ya sea integrantes de la misma área o de las demás
		D	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

Realizado por: Paguay R. 2020

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Capacidad de tener conocimientos amplios acerca del área de trabajo, mantenerse actualizado constantemente, compartir sus conocimientos y tener habilidad de cumplir con sus funciones y de ser el caso con las funciones de otros niveles.	A	Conoce y comprende todos los temas relacionados con su trabajo, es un referente a seguir
		B	Conoce y comprende todos los temas relacionados con su trabajo, demuestra interés por aprender.
		C	Optimiza los recursos disponibles y genera valor a través de soluciones originales o diferentes en relación con las tareas a cargo
		D	Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles
PENSAMIENTO Y HABILIDAD ANALÍTICA		A	Capacidad de realizar análisis sumamente complejos organizando y analizando sistemas que dependen entre sí de alta complejidad
		B	Realiza análisis e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presentar datos numéricos.
		C	Capacidad de realizar análisis complejos desagregando problemas, comunica de forma clara sus conclusiones.
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes


Realizado por: Paguay R. 2020

Formato para la descripción de cargos por competencias

Después de identificar las competencias a través del análisis de puestos, las reflejamos en el perfil profesional de cada puesto junto con el nivel de competencia exigido para cada una de ellas

A continuación, se propone el formato para la descripción de cargos con ejemplificación de dos cargos con sus respectivas Competencias, Comportamientos y Preguntas, adjuntando de manera digital la descripción de cargos restantes.

Tabla 22- 3: Formato de descripción de cargos y ejemplos de aplicación

		IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Cargo					
Relación de Dependencia					
Número de Cargos					
Reporta a (Nombre del Cargo)					
Organigrama					
Misión del Cargo					
Actividades del Cargo					
Perfil del Cargo					
Requisito de Formación					
Área de Conocimiento					
Requisito de Experiencia					
Experiencia					
COMPETENCIAS					
Cardinales		Nivel			
		A	B	C	D
Competencias Específicas por Área		Nivel			

	A	B	C	D	
Competencias Específicas por Puesto					
	Nivel				
	A	B	C	D	
CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones	SI	NO	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Observaciones
Requiere Viajar					
Trabajo Bajo Presión					
Factor de Riesgo					
Horario Laboral					

Realizado por: Paguay R. 2020

3.3.5. Fase 3: Subcomponentes del Sistema

Tomando en cuenta que el modelo propuesto contempla el “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se ha considerado procedente la elaboración de un diccionario de competencias (Ver numeral 4.3.4.2.), mismo que describe de manera breve y concisa las competencias requeridas para el correcto desempeño en los diferentes departamentos de la institución financiera.

Una vez realizada la evaluación preliminar y la asignación de competencias se procede al desarrollo de la **FASE 3**, en donde se hace énfasis en los subsistemas que componen toda gestión de Talento Humano, el cual se encuentra dividido en seis subsistemas a saber:

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
- Subsistema de Control de Recursos Humanos
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos
- Subsistemas de Desarrollo de Recursos Humanos
- Subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos

Para una mejor comprensión se realiza un análisis de cada uno de ellos

3.3.5.1. Subsistema de Provisión de RH

Las técnicas de Admisión de personas se agrupan en dos categorías

- Reclutamiento de Personal

- Selección del Personal.


Se propone que para el desarrollo de esta categoría se debe:

1. Detectar la Necesidad
2. Elaborar un Perfil
3. Invitar a Concurso
4. Someterse a Pruebas Psicotécnicas
5. Someterse a Entrevistas, e
6. Identificar los Potenciales Candidatos y Continuar con los Sigüientes Subsistemas.

Estas técnicas de reclutamiento y selección permiten identificar el capital intelectual provechoso y necesario para desempeñarse en un cargo, lo cual debe ser planificado a fin de evitar errores en el proceso, para contar con el personal idóneo como punto clave para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, sea competitiva.

El proceso de admisión del nuevo personal será efectuado por el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa en base a los siguientes aspectos y con la ponderación detallada a continuación:

Tabla 23- 3: Aspectos y ponderación para seleccionar Personal

 ASPECTOS Y PONDERACIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL	
Detalle	Ponderación
Cumplimiento del Perfil	40
Pruebas de Conocimiento	20
Pruebas Psicotécnicas	20
Entrevista	20
Total	100

Realizado por: Paguay R. 2020

Cumplimiento del Perfil.

En caso de existir una nueva vacante se deberá realizar la publicación a través del internet (página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema) de la prensa escrita o de un medio de comunicación radial de la ciudad en donde se señalará el puesto requerido, el perfil y el cronograma establecido para la selección del personal.

La recepción de carpetas se realizará en la oficina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema y el Gerente General junto con el Departamento de Talento Humano deberá revisar detenidamente las carpetas de los/as postulantes y consignarán el puntaje de acuerdo al perfil, nivel académico y experiencia, con un máximo de 40 puntos.


A los/las postulantes que cumplan con el perfil del puesto requerido se les deberá comunicar el día y hora de las pruebas de conocimiento (pruebas técnicas), psicotécnicas y entrevista.

Pruebas técnicas

Estas pruebas son de aplicación obligatoria para todos los puestos que necesiten cubrir una vacante, ya que al ser de carácter técnico medirán el grado de conocimiento que el/la postulante posee con respecto a las actividades y funciones que deberá realizar una vez que se encuentre desenvolviéndose en dicho cargo.

Se propone desarrollar un banco de 20 preguntas de selección múltiple, cada una tendrá un puntaje de 1, para medir el nivel de conocimientos de acuerdo al puesto requerido, este proceso lo realizará el Departamento de Talento Humano con colaboración de un técnico especializado en los temas que demande dicho puesto vacante.

Tabla 24- 3: Modelo de preguntas – Prueba Técnica

	Prueba Técnica
<p>Una de las funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema es:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fomenta el desarrollo económico y social de las personas b. Es una organización Jurídica c. Realiza actividades de intermediación financiera y civil 	
<p>Respuesta correcta..... (a)</p>	
<p>Nota. El banco de preguntas deberá ser realizada cada vez que exista una vacante y en base a las funciones que debe cumplir</p>	

Realizado por: Paguay R. 2020

Pruebas Psicotécnicas

Las evaluaciones psicotécnicas resultan herramientas muy útiles y eficaces para el reclutamiento y la selección de personal, estas pruebas deberán constar de un banco de 100 preguntas orientadas a recopilar información de los postulantes al cargo y medir distintos factores, como sus competencias, su nivel profesional, su actitud, sus intereses, sus capacidades y/ o sus valores, a partir de los cuales se establecerá un perfil del candidato idóneo para cumplir los requisitos que establece la Cooperativa .

Los aspectos a medirse con la aplicación de estas pruebas son:


- Análisis de aptitud verbal. indaga la capacidad para enumerar y alcanzar distintas nociones tanto de forma oral como escrita.
- Examen de atención, concentración, conservación. Investiga la capacidad de cuidado y concentración ante una tarea monótona y repetitiva.
- Examen de capacidad numérica. En este espacio, se trata de identificar el contenido de trabajar e inferir de forma rápida con operaciones numéricas.
- Razonamiento abstracto. Examina la capacidad de establecer una conclusión expedita y apropiada, a partir de una serie de antecedentes y el manejo de una lógica razonada.

Para el cumplimiento de esta actividad se propone contratar los servicios externos de una empresa especializada en este tipo de pruebas, a fin de garantizar el éxito de la selección con el apoyo y supervisión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

Entrevista

Este proceso consiste en un conversatorio presencial del postulante con EL GERENTE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema y un funcionario del área requerida, en base a 5 preguntas, cada uno con una valoración de 4 puntos, además, el lenguaje corporal de los candidatos delatará la necesidad de pertenencia o no a la Cooperativa, por ejemplo:

Tabla 25- 3: Modelo de preguntas – Entrevista

	Prueba Técnica
¿Señale una problemática que existe para no recuperar cartera vencida y realice estrategias para combatir dicha problemática?	
Respuesta:	
Firma: _____	

Realizado por: Paguay R. 2020

Para una mejor comprensión en el Gráfico -4 Donde se establecen las técnicas que se deben aplicar para contar con un programa correcto de admisión de personal, el cual debe seguirse de acuerdo al orden establecido a continuación.

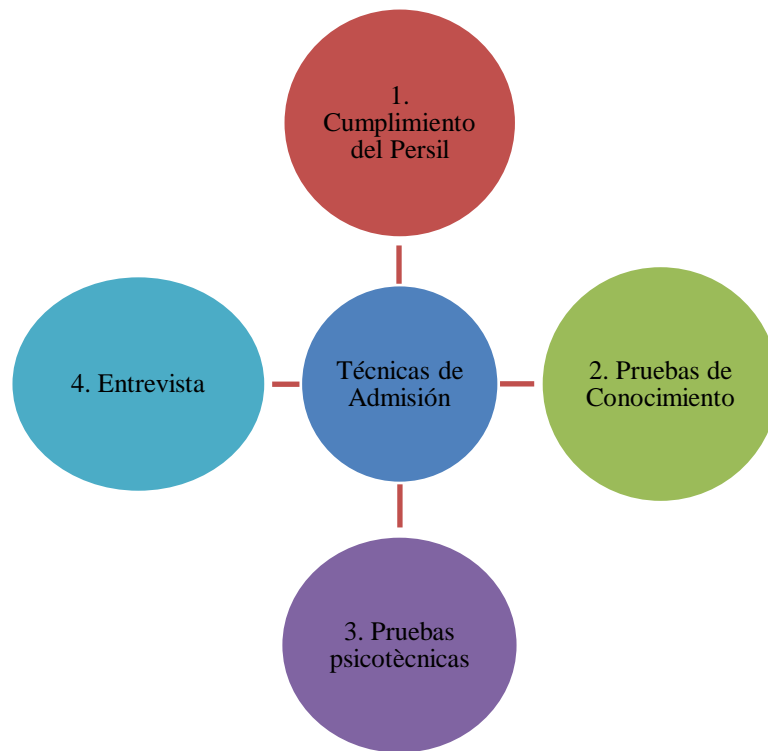


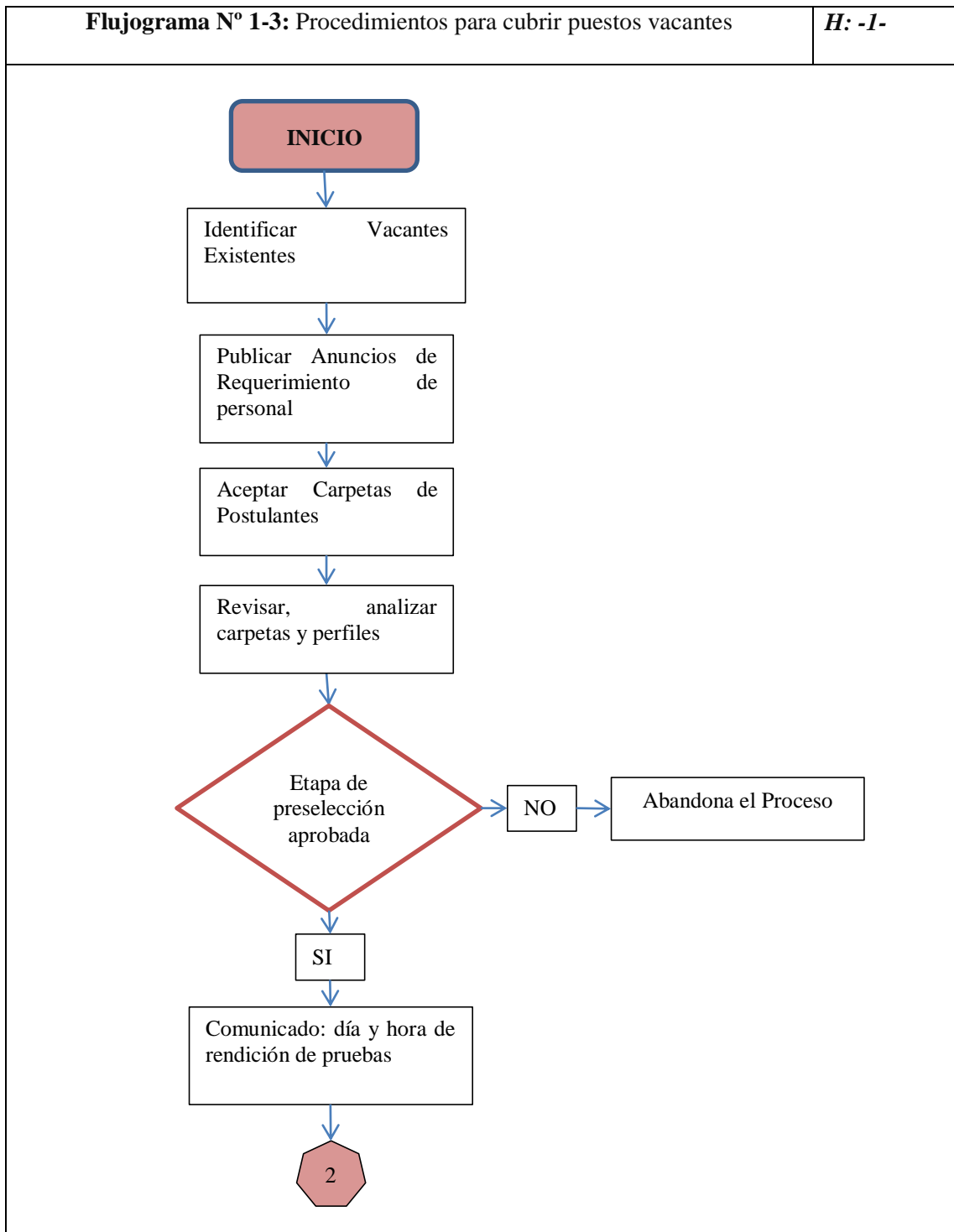
Gráfico 18-3: Técnicas de Admisión

Realizado por: Paguay R. 2020

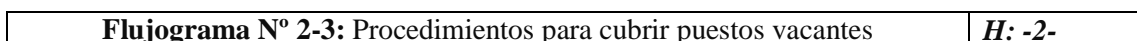
Diagrama de Flujo del procedimiento

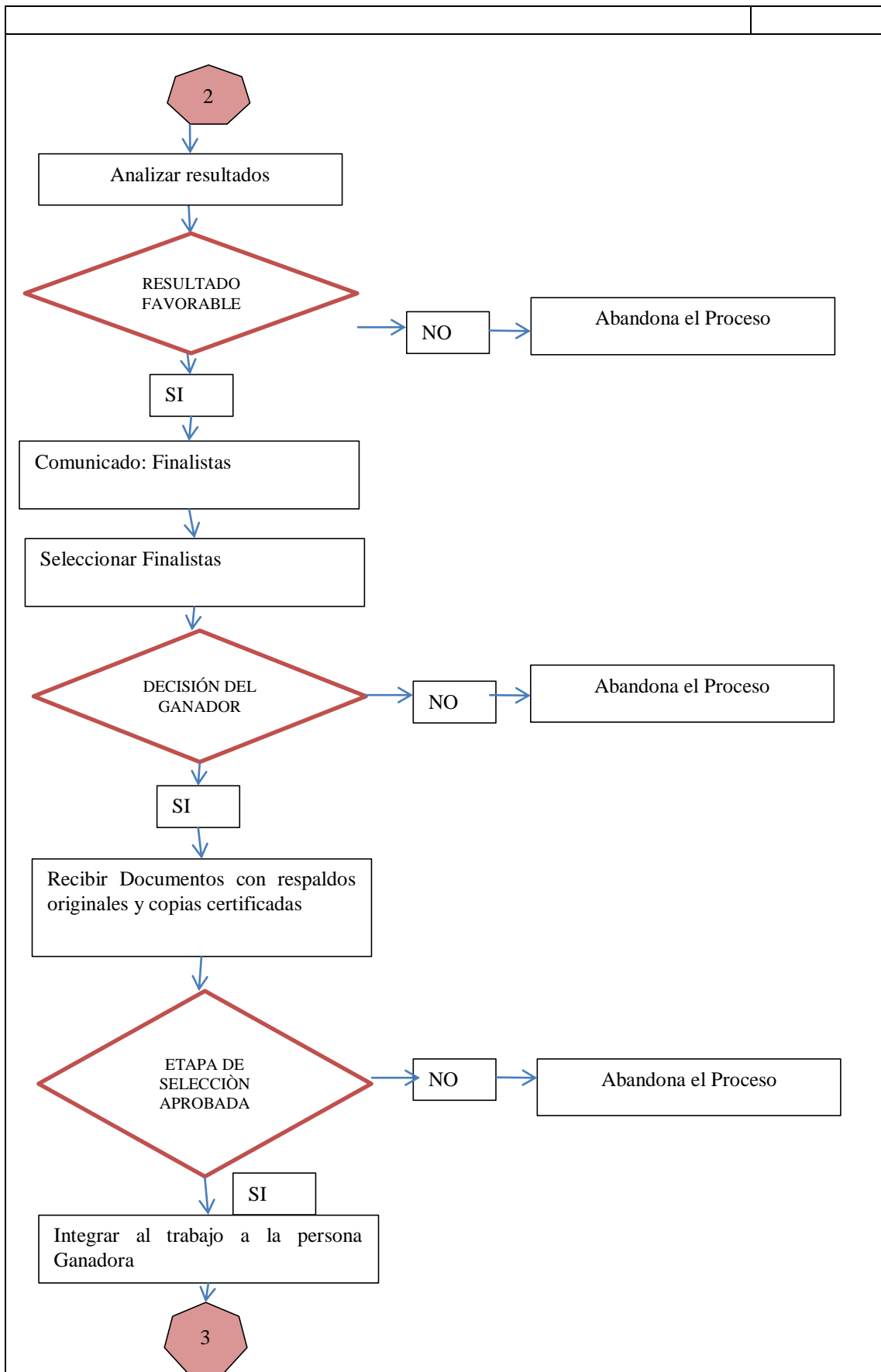
No menos importante es dotarle a la Cooperativa de procesos específicos, que permitan cumplir el objetivo planteado en cuanto a la Gestión del Talento Humano que pasa a formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, es por eso que se ha diseñado un diagrama de flujo de procedimientos que abarcan en la medida de lo posible los pasos que se deben cubrir

desde el momento que se identifica la existencia de un puesto o puestos vacantes, hasta el momento en que la persona idónea firma un contrato de trabajo definitivo, a continuación se plasma el diagrama de flujo de procedimiento mencionado:

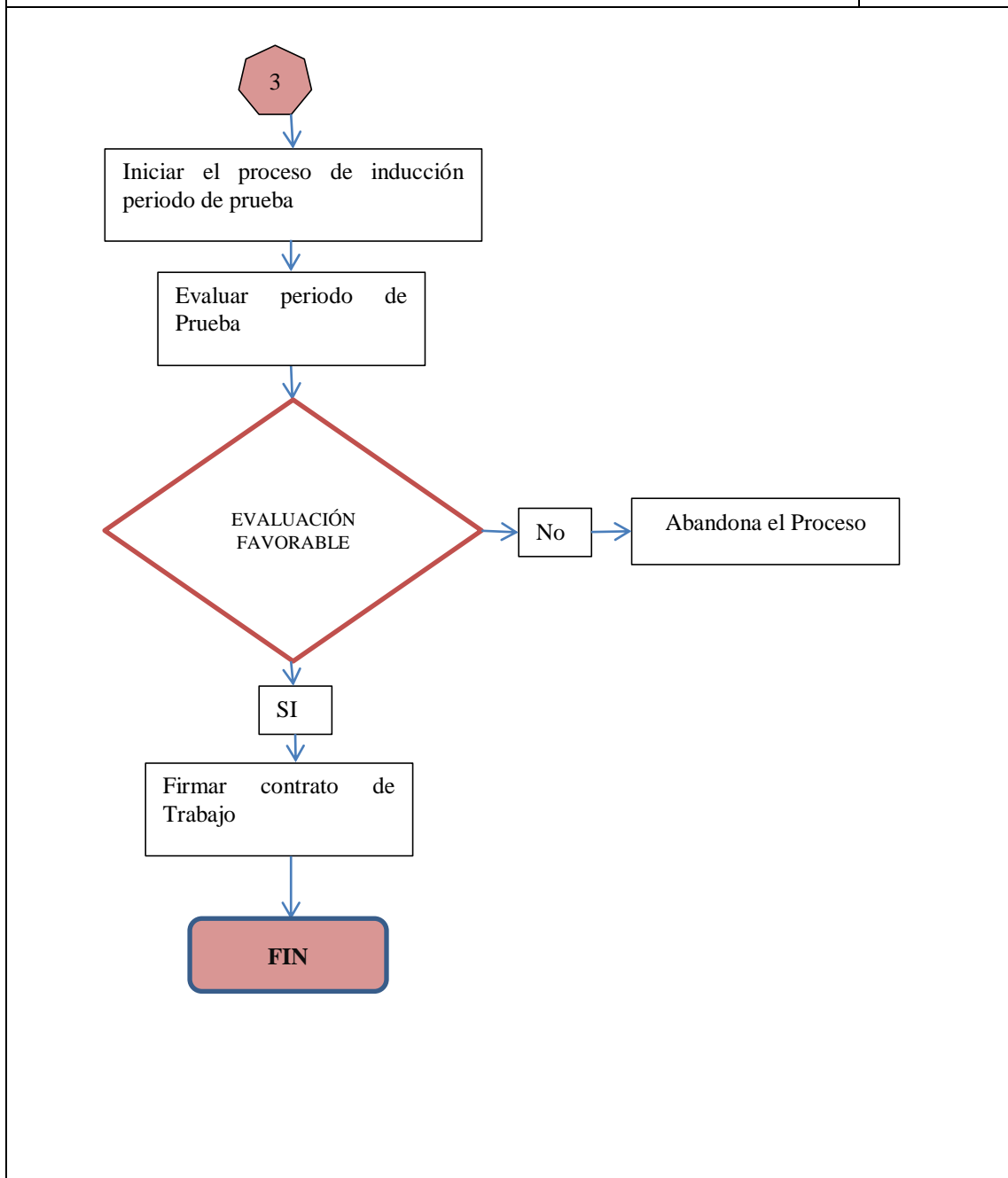


Realizado por: Paguay R. 2020





Realizado por: Paguay R. 2020




Realizado por: Paguay R. 2020

Sin embargo, este proceso se debe llevar a cabo mediante la aplicación de los siguientes formatos que evidencian la eficiencia en el proceso, para lo cual se propone: la solicitud de personal:

- Formatos de Registro
- Solicitud de Personal

Este formato llena el aspirante, ya sea interno o externo con información personal y general que participará en el proceso de selección para cubrir la vacante.

Tabla 26- 3: Modelo de Solicitud de Personal

		SOLICITUD DE PERSONAL	
Nombre del Cargo:			
Relación de Dependencia:			
Misión del Cargo:			
Lugar de Trabajo:			
Nombre completo:			
Dirección:		Teléfono:	
Lugar y fecha de nacimiento:		Nacionalidad:	
Cedula N°:		Licencia:	
Edad:			
Estado civil:		N° de hijos	
Nombres completos de las personas que dependen de usted: <ul style="list-style-type: none"> • • 			
ESTUDIOS			
Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o Título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			
EXPERIENCIA			
Lugar	Área	Tiempo	Actividades Realizadas
COMPETENCIAS			
Enumere las competencias más relevantes:			


Personas que deben ser contactadas en caso de emergencia			
Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono
Firma: _____			

Realizado por: Paguay R. 2020

Formato de entrevista


Por la diversidad y complejidad de los diferentes puestos que tiene la Cooperativa, el formato de la entrevista se da ajustada a este requerimiento, el mismo que será ejecutado por el Gerente General y el Departamento de Talento Humano y el responsable de cada área, así:

Tabla 27- 3: Formato de Entrevista

 FORMATO DE ENTREVISTA			H: -1-
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS CANDIDATO	PUNTAJE
LIDERAZGO (Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo)	1. ¿Orienta a su equipo en una sola dirección, cumple con sus actividades y cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa? 2. ¿El equipo lo percibe como líder, fija tareas y objetivos y los		


		evalúa brindando retroalimentación a todo su equipo?		
ÉTICA Y TRANSPARENCIA (Propósito de asegurar el equilibrio social, ambiental y económico de sus actividades)		1. Conduce a su grupo y los orientar a actuar de con respeto, principios morales, y bajo las políticas de la Cooperativa 2. Actúa con respecto, principios, valores morales y bajo las políticas de la Cooperativa		

Realizado por: Paguay R. 2020

 FORMATO DE ENTREVISTA			H: -2-
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS CANDIDATO	PUNTAJE
TOMA DE DECISIONES (Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.)	1. ¿Genera opciones múltiples frente a una situación a resolver, y especialmente ante situaciones críticas o sensibles para la Cooperativa? 2. ¿Establece las mejores opciones desde diferentes puntos de vista para la selección de la mejor opción en función de los objetivos estratégicos de la Cooperativa?		


RESPONSABILIDAD (Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.)	1. ¿Alcanza con sus colaboradores los objetivos de su sector y a su mantienen un adecuado clima de trabajo? 2. ¿Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales?		
---	--	--	--

Realizado por: Paguay R. 2020

 FORMATO DE ENTREVISTA		H: -3-	
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS CANDIDATO	PUNTAJE
COMPROMISO (Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa)	1. ¿Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias de la Cooperativa en relación con el área a su cargo? 2. ¿Cumple con los lineamientos fijados en relación con las actividades a su cargo?		
TRABAJO EN EQUIPO (Capacidad de participar activamente en colaboración y cooperación con terceras personas)	1. ¿Crea un buen clima de trabajo, e interviene desligando situaciones de conflicto centrándose en el logro de los fines compartidos? 2. ¿Se compromete en la búsqueda de logros compartidos?		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	1. ¿Realiza análisis e identifica problemas coordinando datos		


(Capacidad de aplicar el pensamiento lógico y crítico a la información a fin de obtener más significado)	relevantes, organiza y presentar datos numéricos? 2. ¿Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes?		
--	---	--	--

Realizado por: Paguay R. 2020


 FORMATO DE ENTREVISTA		H: -4-	
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS CANDIDATO	PUNTAJE
COLABORACIÓN (Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.)	1. ¿Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales? 2. ¿Alienta al buen desarrollo de las actividades por medio de sus actitudes?		
CALIDAD Y MEJORA CONTÍNUA (Capacidad para satisfacer a los socios y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño, optimizando los recursos disponibles y agregando valor a la Cooperativa.)	1. ¿Genera y promueve métodos de trabajo cooperativistas que permitan optimizar los recursos disponibles en relación con las actividades bajo su responsabilidad? 2. ¿Optimiza los recursos disponibles y genera valor a través de soluciones originales o diferentes en relación con las tareas a cargo?		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	1. ¿Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de		

(Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos)	<p>coordinación y control de la información del desarrollo de los mismos?</p> <p>2. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.</p>		
---	---	--	--

Realizado por: Paguay R. 2020

 FORMATO DE ENTREVISTA			H: -5-
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS CANDIDATO	PUNTAJE
CONOCIMIENTO Y CALIDAD (Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo)	<p>1. ¿Pone en práctica todos sus conocimientos en relación a su especialidad y con los temas a su cargo?</p> <p>2. ¿Comparte con otros sus conocimientos y experiencias para realizar las tareas a su cargo?</p>		
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS (Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización)	<p>1. ¿Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la Cooperativa?</p> <p>2. ¿Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan?</p>		
COMUNICACIÓN (Capacidad de escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y comunicar por escrito con claridad.)	<p>1. ¿Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos?</p> <p>2. ¿Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño?</p>		

Realizado por: Paguay R. 2020

		FORMATO DE ENTREVISTA		H: -6-
COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS CANDIDATO	PUNTAJE	
INNOVACIÓN (Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe)	1. ¿Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la entidad? 2. ¿Escucha nuevas ideas de los demás? 3. ¿Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas?			
PUNTAJE PROMEDIO SOBRE 100			/100	
Entrevistador:		Realizado por:		

Realizado por: Paguay R. 2020

3.3.5.2. Subsistemas de Control Monitoreo de RH

El subsistema de Monitoreo de personas se agrupa en dos categorías que son:

- Bases de datos
- Sistemas de información gerencial.

Para el desarrollo de estas categorías se implementa la utilización de sistemas informáticos que sirven de soporte y monitoreo para las actividades que realiza cada empleado, de acuerdo al siguiente detalle:

Sistema de Seguimiento de Proyectos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, realiza el inicio, seguimiento y gestión y control de cada uno de los proyectos sociales a través de un software denominado FITCOOP, cuya finalidad es minimizar tiempo, optimizar recursos e integrar a todo el equipo de trabajo mediante la asignación de tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos.

El sistema tiene un visor gerencial donde existe reportes sistematizados y resumidos de la gestión de los proyectos sociales en ejecución y ejecutados en un determinado período que sirve para tomar decisiones y obtener conclusiones de las actividades que deben mejorarse o mantenerse.

Además, cada computador cuenta con Microsoft Windows XP y con las herramientas de office como Word, Excel y PowerPoint y cada servidor cuenta con la información de su trabajo con el uso de dichas herramientas.

Sistema Contable

La Cooperativa cuenta con el sistema contable denominado COMPERS el cual permite llevar un control financiero, contable y tributario adecuado de las transacciones económicas que realiza la corporación, mediante la obtención de reportes, balances, informes que le sirven a la coordinación para adaptar estrategias en pos del logro de objetivos organizacionales.

El Administrador del sistema contable es el contador, quien accede al sistema para realizar transacciones, movimientos económicos, pagos en línea, transferencias, pagos, entre otros.

3.3.5.3. Subsistema de Aplicación de RH

Se agrupa en cuatro categorías que son:

- Diseño de Cargos
- Descripción
- Análisis de Cargos.
- Evaluación del Desempeño Humano.

Diseño, descripción y análisis de cargos

De acuerdo a la necesidad y actividades que mantienen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, es necesario establecer actividades de acuerdo al perfil por competencias establecidos en matrices anteriores propuestas para cada uno de los puestos de trabajo, ya que contienen la información referente a: Identificación del puesto (Nombre del Cargo, Relación de Dependencia, Número de Cargos, Reporta a (Nombre del Cargo)), identificación en el organigrama, misión del cargo actividades del cargo, perfil del cargo (requisitos de formación, área de conocimiento requisito de experiencia, experiencia), las competencias que el personal deben tener, a fin de lograr un excelente desempeño de las actividades encomendadas: competencias cardinales, competencias específicas por área, competencias específicas por puesto y finalmente las condiciones de trabajo. Se emite un claro ejemplo con el puesto de trabajo de Gerente General.

Ejemplo puesto de trabajo: Gerente General

Tabla 28- 3: Identificación del Puesto – Gerente General – Ejemplo

Identificación del Puesto	
Nombre del Cargo	GERENTE GENERAL
Relación de Dependencia	La Gerencia General depende y por tanto reporta al Consejo de Administración y cuando sea requerido a la Asamblea General.
Número de Cargos	Uno (1)
Reporta a (Nombre del Cargo)	La Gerencia General mantiene relación directa de supervisión con las Jefaturas Gerenciales, Unidades y los respectivos Comités conformados por ley.
Organigrama	
<pre> graph TD A[ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES] --- B[CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN] A --- C[CONSEJO DE VIGILANCIA] B --- D[GERENCIA GENERAL] C --- E[AUDITORÍA INTERNA] D --- F[COMITÉ EDUCACIÓN] </pre>	
Misión del Cargo	
<p>Dirigir y administrar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cumplir la misión, visión, valores y objetivos institucionales, en el marco de las estrategias y resoluciones fijadas por la Asamblea General, el Consejo de Administración, y los deberes y atribuciones señalados en los Estatutos.</p>	
Actividades del Cargo	
<p>Son atribuciones y responsabilidades del Gerente bajo las LOEPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento de la LOEPS y el estatuto social de la misma. • Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa. • Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente. • Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración. 	

- Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.
- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación. 8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración.
- Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice.
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia.
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.
- Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y,
- Las demás que señale la ley y el reglamento de Economía Popular y Solidaria, así como el estatuto social de la cooperativa.

Perfil del Cargo

Requisito de Formación	Ingeniero en Administración y Gestión de Empresas, y carreras afines
Área de Conocimiento	Contabilidad y Auditoría, Administrador de empresas, Economista, y/o Carreras afines.
Requisito de Experiencia	En Cooperativas, y en actividades de Coordinación y Dirección, manejo de Finanzas, y administración.
Experiencia	De dos a tres años de experiencia en cargos similares

COMPETENCIAS

Cardinales	Nivel			
	A	B	C	D

Ética y transparencia	X				
Compromiso	X				
Responsabilidad	X				
Competencias Específicas por Área					
	Nivel				
	A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización	X				
Liderazgo	X				
Toma de decisiones	X				
Competencias Específicas por Puesto					
	Nivel				
	A	B	C	D	
Orientación a los resultados		X			
Comunicación		x			
Trabajo en equipo	X				
Pensamiento y habilidad analítica		X			
Calidad y Mejora continua		X			
CONDICIONES DE TRABAJO					
Condiciones	SI	NO	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Observaciones
Requiere Viajar	X			X	
Trabajo Bajo Presión	X			X	
Factor de Riesgo		X			
Horario Laboral		X	X		

Realizado por: Paguay R. 2020

Evaluación de Desempeño

La clave del éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, lo constituye el factor humano, quienes deben estar motivados a realizar sus tareas y actividades para lograr altos niveles de competitividad; este proceso se propone realizarlo de manera semestral, en el caso del personal nuevo se deberá realizar a los tres meses de haber ingresado a la organización (periodo de prueba) por su equipo de trabajo y jefe inmediato.

Se propone utilizar el método denominado evaluación de 360 grados, cuyo objetivo es conocer su desempeño en base a su competencia, detectar oportunidades de crecimiento y llevar a cabo acciones que permitan potencializar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, en beneficio de la corporación.

La Evaluación de cada empleado la realizará el Gerente General, departamento de Talento Humano, supervisor (en caso de existir), y sus compañeros de trabajo, de esta manera los resultados reflejarán la realidad de su desempeño, ya que se habrá cubierto todos los aspectos desarrollados por el evaluado. La aplicación de la evaluación de desempeño se propone realizarla a través del siguiente formato, el cual es aplicable para todos los puestos de trabajo, desde la alta gerencia hasta la gerencia operativa, de acuerdo a la naturaleza del cargo.

3.3.5.4. Subsistemas de Desarrollo de RH

El subsistema "desarrollo de RH" se agrupa en tres categorías:


- Remuneraciones
- Beneficios Sociales
- Servicios

Este subsistema parte del establecimiento de la remuneración a la carga operativa y responsabilidad de cada puesto de trabajo, y alineados a la tabla salarial propuesta por el Ministerio de Trabajo; sin embargo, se recomienda reconocer beneficios adicionales en compensación con el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, como pueden ser:

Remuneración

La Remuneración de los empleados de la cooperativa está definida de acuerdo al cargo y función que realizan y que están plasmados en el organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, siendo esta competitiva con el sector, y definida por rangos, en donde cada cargo tiene una remuneración con un límite inferior y un máximo según el siguiente cuadro:

Tabla 29- 3: Rango de Remuneraciones

		RANGO DE REMUNERACIONES		H: -1-
Cargo	Rango de remuneraciones			
Gerencia	2.000,00		2.500,00	
Jefatura financiera	1.200,00		1.500,00	
Jefatura de negocios	1.200,00		1.500,00	
Jefatura responsabilidad social y proyectos	1.200,00		1.500,00	
Jefatura de información de tecnología	1.200,00		1.500,00	
Unidad de administración integral de riesgos	1.100,00		1.500,00	
Unidad de control interno	1.000,00		1.200,00	
Unidad auditoría interna	1.000,00		1.200,00	
Oficial de cumplimiento	950,00		1.050,00	
Asistente de gerencia	750,00		950,00	
Atención al cliente	850,00		950,00	
Talento humano	900,00		1.200,00	
Investigación y Desarrollo	800,00		1.000,00	
Contador general	1.200,00		1.600,00	
Marketing	800,00		950,00	
Diseñador creativo	800,00		900,00	
Comunicación	800,00		900,00	
Responsable de agencia	1.200,00		1.500,00	
Coordinador zonal	1.600,00		2.000,00	
Técnico de Seguridad y Salud	800,00		1.200,00	
Cajero	850,00		1.200,00	

Fuente: Investigación

Realizado por: Paguay R. 2020

Beneficios y Servicios

El empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, tiene estabilidad laboral, ambiente confortable, los beneficios legales y otros beneficios como:

- Contrato de Trabajo de acuerdo a los preceptos legales de la normativa laboral vigente, periodo de prueba de tres meses y posterior a ello un contrato indefinido, jornada laboral de 8:00 a 17:00 con 1 hora para el almuerzo.
- Pago de horas extras a partir de las 17:00 por realización de actividades laborales relacionadas a los respectivos puestos de trabajo.
- Afiliación al IESS desde el primer día de trabajo, jornada completa 40 horas semanales, 20 días laborables al mes, sistema sin salario neto, es decir el aporte personal es descontado de la remuneración mensual del servidor, aporte 9.45% y el aporte patronal asume la Cooperativa 11,15% para el IESS, total de aporte 20.6% de aportación.
- Beneficios sociales legales, derecho al pago de décimo tercer y cuarto sueldo en agosto y diciembre, pago de fondos de reserva desde el primer mes del primer año de trabajo, en lo referente a utilidades se cancelará la proporción que se le otorga.

Se propone beneficios adicionales para motivar la participación de los integrantes de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema por:

- Ambiente de trabajo con instalaciones seguras y cómodas para el desarrollo de las actividades
- Dotación de uniformes cada año
- Financiar un 30% del servicio de Alimentación (Almuerzos)
- Adecuar un espacio para cafetería
- Atención Médica personal y familiar programada
- Día libre por fecha de cumpleaños, siempre y cuando sean días hábiles.
- Reconocimiento por puntualidad.
- Capacitación de acuerdo al puesto de trabajo
- Alianzas estratégicas con instituciones comerciales para hacerse merecedores de descuentos.

3.3.5.5. *Subsistemas de Mantenimiento de RH*

El subsistema de Mantenimiento de personas se agrupa en tres categorías que son:

- Disciplina
- Higiene
- Seguridad de vida

Disciplina, Higiene y Seguridad de vida


Del buen comportamiento laboral se desencadena el éxito empresarial, es por ello que se debe cuidar que el actuar del recurso humano se ajuste a los lineamientos, y exigencias organizacionales mediante la aplicación de acciones y políticas disciplinarias, que son las que van a velar por el trabajo armónico y ordenado.

Además, es importante garantizar la salud física y mental del equipo de trabajo, proporcionando ambientes con condiciones seguras y que garanticen el bienestar de los mismos; vale la pena recordar que la vida cotidiana se rodea de muchos peligros, tanto en el hogar, en la calle, como en el lugar de trabajo, por lo que se recomienda que se cumpla con la dotación de equipos de trabajo, ambientes acordes y exigidos por la OIT Organización Internacional del Trabajo.

Por otra parte la Higiene constituye un aspecto muy importante para la ejecución de actividades y tareas que cumplen las personas en su lugar de trabajo y fuera de él, ya que sin duda alguna esta es una buena práctica que mediante procedimientos personales cuida y protege tanto la salud física como mental, previniendo riesgos y enfermedades que se encuentran en el ambiente, es por esto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, proveerá a todos sus integrantes de artículos necesarios para la buena imagen e higiene personal, esto es artículos de aseo personal, tiempo para cumplir con esta actividad y además, se incentivará de manera permanente el uso de gel desinfectante, debido al contacto físico que mantienen con sus clientes.

La manera más práctica y segura de cuidar estos aspectos; disciplina, higiene y seguridad de vida por parte de los integrantes de la organización es mediante el cumplimiento estricto del Código de Ética, mismo que se ha elaborado y se pone en consideración a continuación:

Tabla 30- 3: Código de Ética de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p>CÓDIGO DE ÉTICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA</p>	<p>H: -1-</p>
<p>GENERALIDADES</p>		
<p>1.- Objetivo. - El Código de Ética contiene valores, principios y normas de conducta para orientar y fortalecer el comportamiento de los empleados de la en el ejercicio de sus funciones y es de aplicación y conocimiento obligatorio de todos los miembros de la organización</p> <p>2.- Valores y principios de la actuación de los empleados de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fernando Daquilema. - Las actuaciones y conductas del personal de la Cooperativa, deberán regirse conforme los siguientes valores y principios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y cumplimiento de la normativa vigente. - Las actuaciones y conductas del personal de la Cooperativa deben guardar conformidad con las disposiciones legales.• Vocación de servicio. - El personal de la Cooperativa debe mantener una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención al cliente interno y externo.• Honradez. - Las actuaciones y conductas de los empleados de la Cooperativa deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie.• Honestidad. - El personal de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fernando Daquilema deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad, rectitud y justicia.• Responsabilidad. - El personal de la Cooperativa realizará sus actividades con responsabilidad y confianza• Compromiso.- El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema tiene la aptitud y actitud de colaboración con la institución, prestando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.		

Realizado por: Paguay R. 2020



**CÓDIGO DE ÉTICA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO
DAQUILEMA**

H: -2-

CONDUCTA

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema debemos observar las siguientes reglas generales:

PERSONAL:


- Mantener respeto a la Constitución, a la legislación ecuatoriana y a los derechos de las demás personas;
- Conservar, tanto dentro como fuera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema un comportamiento que no comprometa la imagen institucional;
- Mantener una conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación;
- Asistir puntualmente a la jornada y a las reuniones de trabajo;
- Obrar con calidez y cortesía;
- Mantener el autocontrol y disciplina;
- Saber escuchar. Mantenerse informado y tener apertura al diálogo;
- Cuidar el orden y limpieza en sus actividades diarias, respetando el hábitat natural;
- Obedecer las órdenes legítimas de los supervisores;
- Respetar la confidencialidad y reserva de la información a la que tengamos acceso y su grado de sensibilidad de la misma, conforme la normativa vigente;
- Utilizar adecuadamente el uniforme institucional y la credencial institucional.

PERSONAL DIRECTIVO y/o ADMINISTRATIVO. -

El personal que ejerce funciones de dirección, administración y supervisión, es decir aquellas personas que tengan a su cargo una o uno o más empleados, además de los comportamientos esperados establecidos anteriormente, deberá emplear como mecanismos de conducta los siguientes:

- Dar ejemplo y practicar en su actuación las conductas éticas descritas en el presente código;
- Difundir las diferentes iniciativas para la promoción de la ética;


Realizado por: Paguay R. 2020

	CÓDIGO DE ÉTICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA	H: -3-
CONDUCTA		
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el esfuerzo y el trabajo de calidad, generando autoestima y compromiso; • Demostrar liderazgo, visión, emprendimiento y puntualidad en sus funciones; • Empoderar e involucrar al personal en sus funciones; • Impulsar la investigación, innovación, y desarrollo; <p>CONDUCTA NO ESPERADA.</p> <p>Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema deben evitar los siguientes comportamientos inadecuados, sin perjuicio de que su comisión genere sanciones disciplinarias o de otra índole:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar comentarios inapropiados que atenten contra la dignidad o prestigio de las personas e instituciones, sean estas públicas o privadas; • Asistir a sus puestos de trabajo bajo influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas. Tampoco podrán ingerir o usar estas sustancias durante la jornada laboral, excepto aquellos que deban ser utilizados por prescripción médica; • Acosar sexual, psicológica o laboralmente. <p>Promover el no cumplimiento del trabajo realizado o encomendado.</p>		

Realizado por: Paguay R. 2020

Para un mejor cumplimiento del Código de Ética se recomienda firmar una carta compromiso de su conocimiento y estricto cumplimiento, a través del siguiente formato:

Tabla 31- 3: Carta de compromiso de cumplimiento

	CARTA DE COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ETICA INSTITUCIONAL
<p>Yo, (nombres y apellidos completos) con cédula No. (Número de cédula), en calidad de (cargo que desempeña) declaro conocer y me comprometo a cumplir lo que establece el Código de Ética institucional.</p>	
<p>Atentamente;</p>	
<p>_____ (Firma (Nombres y apellidos) (No. De cédula)</p>	
<p>Fecha:...../...../...../</p>	

Realizado por: Paguay R. 2020

CONCLUSIONES

En base a un análisis minucioso se concluye lo siguiente:

- No cabe duda que las Cooperativas de Ahorro y Crédito cumplen un papel importante en la intermediación financiera de cada una de las ciudades del Ecuador, captan el ahorro y apoyan con créditos para nuevos emprendimientos que realizan sus socios, enmarcados en la economía solidaria, son entidades sin fines de lucro y existen para ofrecer un lugar seguro y conveniente a sus asociados para depositar ahorros y acceder a préstamos y otros servicios financieros a tasas razonables.
- La participación del recurso humano en el desarrollo de los procesos estratégicos es fundamental para el establecimiento de los objetivos y estrategias a alcanzar, gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar.
- Las instituciones financieras hoy en día buscan la competitividad, y esto se consigue mediante la incorporación del personal adecuado. Permitiendo dejar atrás una gestión basada en una evaluación superficial de los colaboradores que conforman la misma, para dar paso a una gestión donde el ser humano es el capital más importante que puede tener, valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos para lograr un mejor desempeño con sus pares, superiores o subordinados, en cada una de sus actividades.
- Se resalta que la gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina, este proceso surge como un componente inherente a las organizaciones. Dicha gestión comprende cinco subsistemas: provisión, control de monitoreo, aplicación, desarrollo y mantenimiento.
- Los modelos de gestión por competencias son diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada entidad financiera. Equitativamente de los subsistemas de Talento Humano que interrelacione un modelo de Competencia, éste se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada de talento humano para un alto desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

- Finalmente los modelos de gestión por competencias son diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada entidad financiera. Equitativamente de los subsistemas de Talento Humano que interrelacione un modelo de Competencia, éste se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada de talento humano para un alto desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.

RECOMENDACIONES

- Implementar y ejecutar el Modelo de Gestión por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema debido a que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del Talento Humano, actualizando los procesos administrativos, favoreciendo el clima organizacional de la Cooperativa.
- Implantar una cultura organizacional, para crear sentido de pertenencia y generar empoderamiento en el trabajo. Para ello, es de gran importancia establecer una definición precisa de perfiles ocupacionales que hagan referencia a ciertas características personales y profesionales que deben tener aquellos candidatos que deseen posicionarse en un determinado cargo.
- Asignar competencias a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, como una herramienta básica a ser utilizada en por la institución en los procesos de gestión del talento humano para tener el control, realizar seguimiento, organizar y hacer cumplir los procesos en cada una de las áreas de la institución financiera, que éste sistema también provea de soluciones inmediatas a los probables problemas o inconvenientes que se tengan en el trayecto de la reestructuración de los procesos y del personal que no se ajuste a lo que requiera el puesto sea por factores académicos, experienciales o de conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez G, G. (2014). *Biología 1*. Mexico: Umbral.

Camacho, M. (2011). *Investigación experimental*. Recuperado de:
<https://explorable.com/es/investigacion-experimental>.

Castillo Y, Y. (2015). *Característica e importancia de la gestión por competencia*. Colombia: Diaz de Santos .

Castillo, I. (2015). *Investigación longitudinal: características, ventajas y ejemplos*. Obtenido de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/814/1/T-UCE-0005-124.pdf>

Castillo, S. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Cali: Fundación EOI.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos-5ª*. ed., Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Crespo, T. (2003). *Administración de Empresas. Profesores de Enseñanza*. España: MAD-Eduforma.

Cuesta A, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

EcuRed. (2018). *Gestión por competencias*: Obtenido de
https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_por_competencias

Ferreira A, A. (2016). *Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa Prevemedic S.A.*(Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar)

Gallardo N, N. (2011). *Fundamentación Ontológica y Epistemológica de la Investigación*: Obtenido de <http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>

Gallegos, C., Icart, M., & Pulpón, A. (2010). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: GRANICA.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª. ed., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

- Hernandez, S., Fernández, & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez J, J. (2017). *Investigacion Mixta - Metodología de la Investigación*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3228613>
- Langdon, K. (2002). *Evaluación del personal*. Obtenido de: https://books.google.com.gt/books?id=b8_hBAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false.
- Lira, C. (2017). *Gestión por Competencias. Historia y Conceptos*: Obtenido de <https://es.slideshare.net/clz069/gestin-por-competencias-historia-y-sus-conceptos-de-base>, pág. 67.
- López J, J. (2015). *Metodo inductivo*: Obtenido de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- López, A. (2002). *Metodologia de la investigacion contable*. México: Thomson.
- Marino, A. (2018). *¿Qué es el modelo de gestión por competencias en RRHH?*. Mexico: LPF.
- Matos, M. (2007). *Estrategias de captación de la voluntad popular en las elecciones de 2004*. República Dominicana: INTEC.
- Mejía, K. (1997). *El sistema de capacitación de los recursos humanos*. Rio de Janeiro: Senda studio.
- Montes J, J. (2016). *Selección de Personal*. España: GRANICA
- Montes, J. (2010). *La búsqueda del candidato adecuado*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Muñoz C, C. (2009). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- Naghi, N. M. (2005). *Metodología de la Investigación* 2ª. ed. México: Limusa.
- Paredes B, B. (2012). *Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes "VisAndes" Ltda. del Cantón Salcedo*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnica de Ambato). Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/2449>.
- Raffino, M. (2019). *¿Qué es Entrevista?*. Argentina. Obtenido de: <https://concepto.de/entrevista/>

- Romero V, V. (2019). *La importancia de la Gestión por competencias en las empresas*. México: Thomson.
- Ruiz R, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México: Grijalbo.
- Salazar, D. (2005). Los recursos humanos en las Universidades . *Omnia*, pág. 1-17.
- Torres, L. (2005). *Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano*. (Tesis de maestría, Universidad del Valle). Cali.
- Vargas, J. (2001). *La descripción y el análisis de cargos*. México: Limusa.
- Véliz J, J. (2015). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, en una entidad pública*. (Tesis de pregrado, ESPOL). Obtenido de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf>
- Vladimirovna, P. O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A: Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

Entrevista para la evaluación de los subsistemas de la gestión del talento humano y el término competencias, aplicada a trabajadores de la Cooperativa “Fernando Daquilema”.

Estimado colaborador, un cordial saludo, se está realizando un estudio para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” por lo que su información será de mucha ayuda.

1. ¿Cuenta con la formulación de su misión y visión?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

2. ¿El personal conoce la misión y visión?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

3. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la cooperativa?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

4. ¿En la cooperativa quién es el responsable de los procesos de recursos humanos?

Gerente (.....)

Consejo de administración. (.....)

5. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente su área o departamento?

<i>OPCIONES</i>	<i>Nº DE EMPLEADOS</i>
<i>Gerencia</i>	
<i>Subgerencia</i>	
<i>Departamento de Caja</i>	
<i>Departamento de Créditos</i>	
<i>Departamento de Cobros</i>	
<i>Departamento de Contabilidad</i>	

<i>Departamento de Computo</i>	
<i>Oficial de Cumplimiento</i>	
<i>Personal de Servicio</i>	

6. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas de gestión de Talento Humano aplica la cooperativa?

OPCIONES	SI	NO
<i>Subsistema de provisión= Reclutamiento del personal / Selección del personal</i>		
<i>Subsistema de aplicación de RH= Descripción y análisis de cargos/ Evaluación del desempeño humano</i>		
<i>Subsistema de mantenimiento de RH = Remuneraciones y Compensaciones/ Beneficios Sociales/ Higiene y Seguridad de trabajo/ Relaciones de Trabajo.</i>		
<i>Subsistemas de desarrollo de RH= Capacitación</i>		
<i>Subsistemas de control de RH= Monitorea las actividades del área y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal.</i>		

7. ¿Tiene un manual descriptivo de puestos en donde se estableces actividades, estrategias y políticas adecuadas?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

8. ¿La cooperativa tiene realizada el levantamiento de perfiles del talento humano por competencias?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

9. ¿La Cooperativa trabaja en el tema del talento humano por competencias?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

10. ¿Conoce usted que significa el término “¿COMPETENCIAS”, en la gestión humana de las cooperativas?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

11. Bajo la premisa de que GESTION POR COMPETENCIAS, significa trabajar desarrollando al máximo las capacidades humanas para lograr éxitos resultados cooperativos.

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

12. Señale con una x de las siguientes, cuáles cree usted que se deben ser las características de las personas para potenciar o desarrollar en el bien de la Cooperativa.

Por favor ubique su elección en el siguiente cuadro, dentro de las categorías 1, 2, 3 en donde 1= urgente necesario, 2= necesario, pero no urgente, 3= no necesario

<i>Competencias para Desarrollar</i>	<i>1= urgente necesario</i>	<i>2= necesario pero no urgente</i>	<i>3= no necesario</i>
<i>Liderazgo</i>			
<i>Atención al cliente externo</i>			
<i>Velocidad y calidad en la prestación de servicios</i>			
<i>Comunicación interna</i>			
<i>Conocimientos de procesos de prestación de servicios.</i>			
<i>Aprendizaje continuo</i>			
<i>Conocimiento del entorno</i>			
<i>Relaciones Humanas</i>			
<i>Trabajo en Equipo</i>			

Gracias por su colaboración.

ANEXO B. Cuestionario dirigido al Departamento de Negocios, Departamento de Administración y Gestión, Departamento Financiero.

Encuesta para la evaluación de los subsistemas de la gestión del talento humano y el término competencias, aplicada a trabajadores de la Cooperativa “Fernando Daquilema”.

Estimados Colaboradores, un cordial saludo, se está realizando un estudio para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” por lo que su información será de mucha ayuda.

1. ¿Usted conoce la misión y visión de la Cooperativa?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

2. ¿Cuándo existen plazas vacantes la dirección de recursos humanos informa a los trabajadores?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

3. ¿Usted recibió inducción general cuando se incorporó a la cooperativa?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

4. ¿Usted ha recibido acciones de capacitación por parte de la cooperativa?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

5. ¿Además de su salario recibe algún tipo de estimulación mensual?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

6. De los siguientes beneficios sociales, marque con una X los que Usted recibe en la cooperativa (puede ser más de uno)

Vacaciones (.....)

- Seguro médico (.....)
- Afiliación al seguro social (.....)
- Decimotercer Salario (.....)
- Decimocuarto Salario (.....)
- Fondos de reserva (.....)
- Licencia de maternidad (.....)
- Otros (.....) (Mencione cuáles)

.....

7. ¿Tiene conocimientos sobre las medidas de seguridad en su puesto de trabajo?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

8. ¿Usted posee un manual descriptivo del puesto en donde se establece actividades, estrategias y políticas adecuadas?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

9. ¿Conoce usted que significa el término “¿COMPETENCIAS”, en la gestión humana de las cooperativas?

Si (.....)

No (.....) ¿Por qué?

10. Señale con una x de las siguientes, cuáles cree usted que se deben ser las características de las personas para potenciar o desarrollar en el bien de la Cooperativa.

Por favor ubique su elección en el siguiente cuadro, dentro de las categorías 1, 2, 3 en donde 1= urgente necesario, 2= necesario, pero no urgente, 3= no necesario

<i>Competencias para Desarrollar</i>	<i>1= urgente necesario</i>	<i>2= necesario pero no urgente</i>	<i>3= no necesario</i>
<i>Liderazgo</i>			
<i>Atención al cliente externo</i>			
<i>Velocidad y calidad en la prestación de servicios</i>			
<i>Comunicación interna</i>			
<i>Conocimientos de procesos de prestación de servicios.</i>			
<i>Aprendizaje continuo</i>			
<i>Conocimiento del entorno</i>			
<i>Relaciones Humanas</i>			
<i>Trabajo en Equipo</i>			

Gracias por su colaboración.

ANEXO C: Fotografías



Fotografía N° 1: Entrevista al Gerente General



Fotografía N° 2: Aplicación de Cuestionario



Fotografía N° 3: Aplicación de Cuestionario



Fotografía N° 4: Aplicación de Cuestionario