



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS**

**TEMA:**

---

*"Proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera "San Francisco LTDA". Matriz Ambato".*

---

**AUTORA: Jhenny Lucia Quingaluisa Criollo**

**TUTOR: Dr. Mauricio Tamayo**

**AMBATO - ECUADOR**

**2011**



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS.

TEMA: "PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION FINANCIERA "SAN  
FRANCISCO LTDA." MATRIZ AMBATO.

AUTORA: Jhenny Lucia Quingaluisa Criollo.

TUTOR: Dr. Mauricio Tamayo.

AMBATO - ECUADOR

2011

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

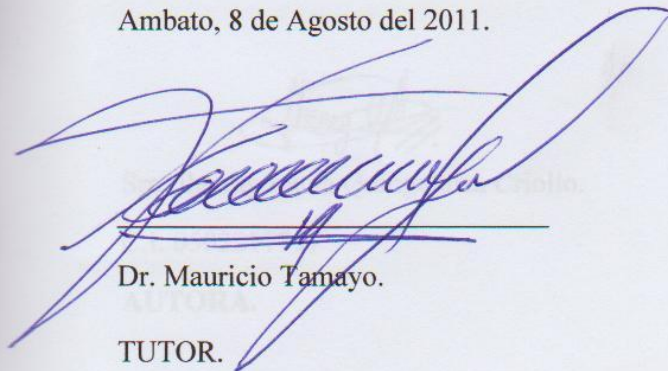
**Dr. Mauricio Tamayo.**

### **CERTIFICA:**

#### **DECLARACION DE AUTENTICIDAD.**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación referente al **“PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION FINANCIERA “SAN FRANCISCO LTDA.” MATRIZ AMBATO”**, efectuado por la **Sra. Jhenny Lucia Quingaluisa Criollo**, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, 8 de Agosto del 2011.



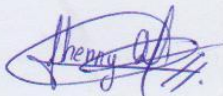
**Dr. Mauricio Tamayo.**

**TUTOR.**

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.

**DECLARACION DE AUTENTICIDAD.**

Yo, Jhenny Lucía Quingaluisa Criollo, declaro que las ideas expuestas y resultados obtenidos en la presente Investigación, previo la obtención del Título de Ingeniera en Banca y Finanzas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Sra. Jhenny Lucia Quingaluisa Criollo.

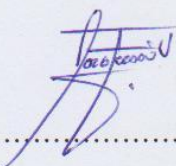
C.I. 0502217797

**AUTORA.**


DEDICATORIA

**APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.**

Los suscritos Docentes miembros del Tribunal Calificador, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....  


Ing. Jorge Jordan

f).....  


Ing. Genny Gamboa

Ambato, Diciembre del 2011.

## **DEDICATORIA.**

El resultado de mi esfuerzo y dedicación se lo debo:

A Dios por concederme el don de la vida y permitirme cumplir con mis aspiraciones.

A mis queridos padres, Mario Quingaluisa y Gloria Criollo, que con su ejemplo, paciencia, amor y sacrificio me han apoyado incondicionalmente en este largo camino.

A mis queridos hermanos, Myrian y Byron, que con sus ánimos, compañía y amor han sido fuente de inspiración de superación.

A Xavier y mi hija Micaela Cabrera, por formar parte de mi vida y convertirse en la razón de seguir adelante.

A mis siempre recordadas compañeras del aula universitaria, por la simple casualidad de haberse cruzado en mi camino y haberlo recorrido junto a mí.

## INDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Páginas
Portada	I
Aprobación del tutor de la tesis	II
Autoría de la tesis	III
Aprobación de los Miembros del Tribunal de grado	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice general de contenidos	VII

### Índice de gráficos

### Índice de tablas

### Índice de cuadros

### Índice de figuras

### Resumen ejecutivo

### Introducción

#### **AGRADECIMIENTO.**

Mi más profundo agradecimiento va dirigido a las Autoridades y Personal Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, porque a través de su sacrificada labor, supieron transmitirme sus sabios conocimientos y permitieron formarme como un ser lleno de anhelos y aspiraciones de ser cada día mejor.

De manera especial, al Dr. Mauricio Tamayo, Director de Tesis; por su paciencia, por sus sabios y alentadores conocimientos.

A la Jefa del Departamento Administrativo y Talento Humano de la COAC "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, Ing. Lilian Zúñiga por su infinita paciencia y predisposición de ayuda.

A mis siempre recordados compañeros del aula universitaria, por la simple casualidad de haberse cruzado en mi camino y haberlo recorrido junto a mí.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Paginas</b>
1.1 Tema de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Contextualización	I
1.3.1 Análisis crítico	6
Aprobación del tutor de la tesis	II
1.4 Formulación del problema	7
Autoría de la tesis	III
1.5 Justificación de las razones directrices	8
Aprobación de los Miembros del Tribunal de grado	IV
1.6 Delimitación del objeto de investigación	8
Dedicatoria	V
1.7 Objetivos	10
1.7.1 General	10
1.7.2 Específicos	10
Agradecimiento	VI
Índice general de contenidos	VII
Índice de gráficos	X
Índice de tablas	XI
Índice de cuadros	XII
Índice de figuras	XII
Resumen ejecutivo	XIII
Introducción	1
<b>CAPITULO II</b>	
2.1 Marco teórico	11
2.1.1 Antecedentes investigativos	11
2.1.2 Fundamentación filosófica	15
2.1.3 Fundamentación legal	17
2.1.4 Categorías fundamentales	19
2.1.5 Categorización	20
2.1.6 Definición de categorías	22
2.2 Hipótesis	28
2.3 Escalamiento de variables	28
<b>CAPITULO III</b>	
3. METODOLOGIA	29
3.1 Enfoque	29
3.2 Metodología básica de la investigación	30
3.2.1 Modalidad de campo	30
3.2.2 Modalidad experimental	30
3.2.3 Modalidad bibliográfica y documental	30



		<b>Paginas</b>
<b>CAPITULO I</b>		
<b>Contenido</b>		
<b>1. EL PROBLEMA</b>		<b>3</b>
1.1	Tema de investigación	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.2.1	Contextualización	3
1.2.2	Análisis crítico	6
1.2.3	Prognosis	7
1.2.4	Formulación del problema	7
1.2.5	Preguntas directrices	8
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	8
1.3	Justificación	9
1.4	Objetivos	10
1.4.1	General	10
1.4.2	Específicos	10
<b>CAPITULO II</b>		
<b>2. MARCO TEORICO</b>		<b>11</b>
2.1	Antecedentes investigativos	11
2.2	Fundamentación filosófica	15
2.3	Fundamentación legal	17
2.4	Categorías fundamentales	19
2.4.1	Categorización	20
2.4.2	Definición de categorías	22
2.5	Hipótesis	28
2.6	Señalamiento de variables	28
<b>CAPITULO III</b>		
<b>3. METODOLOGIA</b>		<b>29</b>
3.1	Enfoque	29
3.2	Metodología básica de la investigación	30
3.2.1	Modalidad de campo	30
3.2.2	Modalidad experimental	30
3.2.3	Modalidad bibliográfica y documental	30

3.3	Nivel o tipo de investigación	31
3.3.1	Investigación exploratoria	31
3.3.2	Investigación descriptiva	31
3.3.3	Investigación correlacional	31
3.4	Población y muestra	31
3.5	Operacionalización de variables	33
3.6	Plan de recolección de la información	37
3.7	Plan de procesamiento de la investigación	38
	Análisis de la situación externa	131
	Análisis de la situación interna	131
	Matriz PODA	133
	Definición de los objetivos	139
	<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4.</b>	<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS</b>	<b>39</b>
4.1	Análisis de los resultados	39
4.2	Interpretación de datos	40
4.2.1	Encuesta aplicada a clientes internos	40
4.2.2	Encuesta aplicada a clientes externos	61
4.3	Verificación de la hipótesis	79
4.3.1	Formulación de la hipótesis	79
4.3.2	Definición del nivel de significación	80
4.3.3	Combinación de frecuencias	81
4.3.4	Determinación de grados de libertad	82
4.3.5	Decisión final	84
4.3.6	Representación grafica del Chi-cuadrado	85
	<b>ANEXOS</b>	
	<b>CAPITULO V</b>	
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
5.1	Conclusiones	86
5.2	Recomendaciones	88
	<b>CAPITULO VI</b>	
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>89</b>
6.1	Datos informativos	89
6.2	Antecedentes de la propuesta	90
6.3	Justificación	91
6.4	Objetivos	93

6.4.1	Objetivo general	93
6.4.2	Objetivos específicos	93
6.5	Análisis de factibilidad	94
6.5.1	Aspecto socio-cultural	94
6.5.2	Aspecto económico	94
6.5.3	Aspecto tecnológico	94
6.6	Fundamentación científico-técnica	95
6.7	Metodología. Modelo operativo	115
6.7.1	Análisis de la situación externa	131
6.7.2	Análisis de la situación interna	131
6.7.2.1	Matriz FODA	133
6.7.3	Definición de los objetivos	139
6.7.3.1	Objetivo general	139
6.7.3.2	Objetivos específicos	139
6.7.4	Estrategias	140
6.7.5	Plan de acción y presupuesto	140
6.8	Administración	146
6.8.1	Organigrama estructural de la COAC	147
6.8.2	Estructura orgánica funcional del Dpto. de T. H.	158
6.9	Previsión de la evaluación	150
6.9.1	Indicadores de gestión	151
<b>Bibliografía</b>		
	Grafico No. 26- Cuestionario de evaluación de desempeño	131
	Grafico No. 27- Estructura orgánica funcional de la COAC	147
	Grafico No. 28- Estructura orgánica funcional del Dpto. de T. H.	148

## ANEXOS

Árbol de problemas	Anexo No. 1
Calculo de la muestra	Anexo No. 2
Encuesta aplicada a empleados de la COAC	Anexo No. 3
Encuesta aplicada a clientes y socios activos de la COAC	Anexo No. 4
Perfil de competencias de jefaturas de la COAC	Anexo No. 5
Diccionario de competencias	Anexo No. 6
Lista de cargos de los empleados de la COAC	Anexo No. 7

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1	Árbol de problemas	57
Grafico No. 2	Categorización variable independiente	20
Grafico No. 3	Categorización variable dependiente	21

Grafico No. 4	Misión, visión y metas	41
Grafico No. 5	Calidad servicio brindado	43
Grafico No. 6	Reconocimiento laboral	45
Grafico No. 7	Gestión por competencias	47
Grafico No. 8	Utilización de competencias	49
Grafico No. 9	Subsistema clave	51
Grafico No. 10	Valor agregado	53
Grafico No. 11	Evaluación de desempeño	55
Grafico No. 12	Métodos de evaluación	57
Grafico No. 13	Capacitación de personal	59
Grafico No. 14	Bienestar socios y clientes	61
Grafico No. 15	Calificación atención al cliente	63
Grafico No. 16	Satisfacción general con la COAC	65
Grafico No. 17	Tiempo empleado en trámites.	67
Grafico No. 18	Satisfacción financiera	69
Grafico No. 19	Capacidad del personal	71
Grafico No. 20	Conocimiento de servicio médico.	73
Grafico No. 21	Calificación de servicios adicionales	75
Grafico No. 22	Preferencia por futuros servicios	77
Grafico No. 23	Representación grafica del Chi-cuadrado	85
Grafico No. 24	Modelo de evaluación del desempeño COAC	114
Grafico No. 25	Evaluación de desempeño por competencias. 360 <sup>o</sup>	116
Grafico No. 26	Cuestionario de evaluación de desempeño	121
Grafico No. 27	Estructura orgánica funcional de la COAC	147
Grafico No. 28	Estructura orgánica funcional del Dpto. de T. H.	148

#### INDICE DE CUADROS

#### INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Misión, visión y metas	41
Tabla No. 2	Calidad servicio brindado	43
Tabla No. 3	Reconocimiento laboral	45
Tabla No. 4	Gestión por competencias	47
Tabla No. 5	Utilización de competencias	49
Tabla No. 6	Subsistema clave	51
Tabla No. 7	Valor agregado	53
Tabla No. 8	Evaluación de desempeño	55
Tabla No. 9	Métodos de evaluación	57
Tabla No. 10	Capacitación de personal	59
Tabla No. 11	Bienestar socios y clientes	61

Tabla No. 12	Calificación atención al cliente	63
Tabla No. 13	Satisfacción general con la COAC	65
Tabla No. 14	Tiempo empleado en tramites	67
Tabla No. 15	Satisfacción financiera	69
Tabla No. 16	Capacidad del personal	71
Tabla No. 17	Conocimiento del servicio médico	73
Tabla No. 18	Calificación de servicios adicionales	75
Tabla No. 19	Preferencia por futuros servicios	77
Tabla No. 20	Competencias como herramienta de Gestión	80
Tabla No. 21	Comparación con instituciones financieras	81
Tabla No. 22	Valores reales	81
Tabla No. 23	Cálculo matemático	82
Tabla No. 24	Frecuencia esperada	83
Tabla No. 25	Chi-cuadrado	84
Tabla No. 26	Matriz EFI	136
Tabla No. 27	Matriz EFE	137
Tabla No. 28	POA 1 2012	141
Tabla No. 29	POA 2 2012	142
Tabla No. 30	POA 3 2012	143
Tabla No. 31	POA 4 2012	144
Tabla No. 32	POA 5 2012	145
Tabla No. 33	Indicadores de gestión	156
Tabla No. 34	Presupuesto	158

#### INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Variable independiente	33
Cuadro No. 2	Variable dependiente	35
Cuadro No. 3	Plan de recolección de la información	37
Cuadro No. 4	Matriz FODA	133
Cuadro No. 5	Cruce estratégico FODA	138
Cuadro No. 6	Previsión de la evaluación	150

#### INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Modelo de gestión	97
Figura No. 2	Proceso de gestión de desempeño	97
Figura No. 3	Objetivos de un sistema de evaluación	103

Figura No. 4	Instrumentos de evaluación	104
Figura No. 5	Evaluación de 360 <sup>0</sup>	115

La presente investigación titulada "Proceso de Gestión del Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la institución financiera "San Francisco Ltda". Machiz Ambato, nace como resultado de la necesidad de incrementar la calidad del servicio para clientes y socios activos, para lo cual es necesario apoyarse en un instrumento técnico y normativo que se pueda aplicar en el proceso de evaluación a sus empleados.

Es por ello que la Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda", promueve el esfuerzo de implementar la Gestión por Competencias para el mejoramiento de sus procesos.

La COAC "San Francisco Ltda", incrementa progresivamente el no. de clientes y socios, por lo que es necesario el servicio de gestión empresarial que tenga flexibilidad a los cambios y capacidad de innovación para que pueda responder con eficiencia a la responsabilidad delegada. Por este motivo se propone el presente proyecto, ya que el desarrollar un modelo de evaluación de desempeño por competencias, permitirá incrementar la eficiencia y eficacia del personal de la Cooperativa.

Con el apoyo de los funcionarios de la Cooperativa y del Dr. Tanayo, en calidad de Tutor del presente Trabajo de Investigación y basados en la información recopilada durante el análisis institucional, se presenta una propuesta de mejoramiento en el Proceso de Evaluación del desempeño laboral del personal de la Cooperativa, con el propósito de contar con información objetiva, clara y oportuna del nivel de desempeño del personal, a través de la aplicación de evaluaciones bajo el enfoque de competencias, de 360<sup>0</sup>, que permita tomar acciones para mejorar el nivel de desempeño de los empleados y aportar positivamente en la productividad de la Cooperativa.

## RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación titulada “Proceso de Gestión del Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institucion financiera “San Francisco Ltda”. Matriz Ambato, nace como resultado de la necesidad de incrementar la calidad del servicio para clientes y socios activos, para lo cual es necesario apoyarse en un instrumento técnico y normativo que se pueda aplicar en el proceso de evaluación a sus empleados.

Es por ello que la Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda”, promueve el esfuerzo de implementar la Gestión por Competencias para el mejoramiento de sus procesos.

La COAC “San Francisco Ltda”, incrementa progresivamente el no. de clientes y socios, por lo que es necesario el servicio de gente emprendedora que tenga flexibilidad a los cambios y capacidad de innovación para que pueda responder con eficiencia a la responsabilidad delegada. Por este motivo se propone el presente proyecto, ya que el desarrollar un modelo de evaluación de desempeño por competencias, permitirá incrementar la eficiencia y eficacia del personal de la Cooperativa.

Con el apoyo de los funcionarios de la Cooperativa y del Dr. Tamayo, en calidad de Tutor del presente Trabajo de Investigación y basados en la información recopilada durante el análisis institucional, se presenta una propuesta de mejoramiento en el Proceso de Evaluación del desempeño laboral del personal de la Cooperativa, con el propósito de contar con información objetiva, clara y oportuna del nivel de desempeño del personal, a través de la aplicación de evaluaciones bajo el enfoque de competencias, de 360<sup>0</sup>, que permita tomar acciones para mejorar el nivel de desempeño de los empleados y aportar positivamente en la productividad de la Cooperativa.

## INTRODUCCION.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", considera a su capital humano como su activo más importante, ya que del rendimiento de su personal, depende la efectividad de toda la Institución.

Es por ello que el presente Trabajo de investigación propone el Modelo de Evaluación de desempeño laboral por Competencias de 360<sup>0</sup>, que servirá de guía para evaluar y obtener un mejor resultado, que permita tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal.

En el Capítulo I, se realiza la contextualización de la idea del fenómeno conflictivo, con el fin de llegar a la realidad del problema, basándose en la realidad pasada y actual, se plantea la formulación del problema, interrogantes, delimitación del centro de investigación y se formula los objetivos.

En el Capítulo II, se realiza la fundamentación teórica del problema citado, tomando criterios de diversos autores que han realizado estudios anteriores en otras realidades. Se establecen categorías por cada variable en un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan la investigación.

En el Capítulo III, se detalla el enfoque, tipos de investigación en el que se fundamenta el presente trabajo, se determina la población y muestra objeto de estudio, se realiza la operacionalización de variables que consiste en ir de la teoría a la práctica, de lo tangible a lo intangible, se basa en una búsqueda bibliográfica y un trabajo de campo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, a través de una encuesta aplicada tanto a clientes internos como a clientes externos de la misma.



Es por ello que en el Capítulo IV, se desarrolla la tabulación de datos, la presentación de resultados y el análisis de los mismos, que permiten conocer los aspectos más sobresalientes que ayudarán a continuar con la investigación.

En el Capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se sugiere a la Institución.

Finalmente, el Capítulo VI contiene la Propuesta de nuestro Trabajo de investigación, en donde se desarrollan las estrategias que se van a implantar para cumplir los objetivos de la Institución.

Las autoridades deberán hacer uso de este modelo centrándose en el perfeccionamiento de las competencias innatas y el desarrollo de nuevas competencias para incrementar la eficiencia del trabajador.

## EL PROBLEMA.

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACION.

Proceso de Gestión del Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### 1.2.1 Contextualización.

"Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituyen el segundo subsistema dentro del sistema financiero controlado por la SBS, representan un mecanismo importante para que la población ecuatoriana pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país. Los

El proceso de control de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, al 31 de diciembre del 2010, lo que a su vez demuestra la gran confianza que tienen los socios en sus Cooperativas”.

Según la dirección electrónica [www.asfb.com/documento/.../Informe](http://www.asfb.com/documento/.../Informe).

En el país existen algunos centros históricos de mayor desarrollo numérico del cooperativismo: las provincias de Pichincha (24%) y Guayas (16,5%). Le siguen, en orden de importancia, Manabí (7,9%), Tungurahua (4,3%), Loja (3,9%), Esmeraldas (3,8%), Cotacachi (3,6%), Los Ríos (2,5%), Cañar (2,47), Cacha (2,3%) y Bolívar (2,2%); las demás provincias tienen porcentajes inferiores a la unidad.

## **CAPÍTULO I.**

Según la Subsecretaría de Economía Social y Solidaria del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a diciembre del 2010 se registraron 1219 Cooperativas de Ahorro y Crédito COAC's, según las cuales se localizan en cantones, cabeceras provinciales y

### **EL PROBLEMA.**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION.**

Proceso de Gestión del Talento Humano por competencias para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

##### **1.2.1 Contextualización.**

La virtud que la economía de Tungurahua día a día va generando cambios bruscos por “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituyen el segundo subsistema dentro del sistema financiero controlado por la SBS, representan un mecanismo importante para que la población ecuatoriana pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país. Los

activos (depósitos a la vista), constituyen el 10,16% del sistema en mención, el patrimonio representa el 14,35%, la cartera significa un 12,75%, mientras que los depósitos alcanzan el 9,69% del sistema financiero controlado por la SBS al 31 de diciembre del 2010, lo que a su vez demuestra la gran confianza que tienen los socios en sus Cooperativas".

Según la dirección electrónica [www.acsb.coop/document/.../Informe](http://www.acsb.coop/document/.../Informe).

En el país existen dos polos históricos de mayor desarrollo numérico del cooperativismo: las provincias de Pichincha (24%) y Guayas (16,5%). Le siguen, en orden de importancia, Manabí (7,9%), Tungurahua (4,3%), Loja (3,9%), Esmeraldas (3,8%), Cotopaxi (3,6%), Los Ríos (2,5%), Cañar (2,47), Carchi (2,3%) y Bolívar (2,2%), las demás provincias tienen porcentajes inferiores a la unidad.

Según la Subsecretaría de Economía social y Solidaria del Ministerio de Inclusión Económica y Social, a diciembre del 2007, se registraron 1219 Cooperativas de Ahorro y Crédito COAC's, según las cuales se localizan en cantones, cabeceras provinciales y ciudades capitales de provincia.

Al analizar los posibles factores que han determinado un mayor desarrollo del cooperativismo en ciertas áreas del país, es necesario considerar las potencialidades económicas de cada provincia. Se observa, al respecto que tanto en la Sierra como en la Costa, las provincias más desarrolladas económicamente son también aquellas donde ha progresado más rápidamente el movimiento cooperativo. Así Tungurahua, con la ciudad de Ambato, es una provincia notoriamente comercial.

En virtud que la economía de Tungurahua día a día va generando cambios bruscos por el sistema globalizado, en el cual se vive hoy en día y dado a los diferentes avances que se han tenido hasta la actualidad y con la finalidad de que no se vean afectados diferentes sectores de la producción, cada día surgen nuevas propuestas en materia de cooperativismo

Las COOAC's controladas por la SBS son 38, de estas, 19 se encuentran operando en la provincia de Tungurahua.

En el entorno de las cooperativas de ahorro y crédito sean: local o nacional, necesitan que su personal alcance niveles de preparación de alto nivel, para que en forma similar mantengan calidad en las actividades propias de su trabajo.

Anteriormente, las empresas en general y no solo las del sistema financiero, no contaban con un instrumento técnico y objetivo a la vez, que permita calificar el rendimiento de sus trabajadores, lo que desembocaba en capacitaciones mal direccionadas, generando así beneficios a un solo grupo y descuidando a los que en realidad necesitaban capacitación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", a través de los años ha logrado un buen posicionamiento en el mercado financiero, por lo tanto debe mantener e incrementar el número de socios y clientes que confían sus recursos en la institución, para ello necesita innovar, generar cambios en la actitud y aptitud de sus colaboradores de modo que puedan enfrentar los retos futuros con eficiencia.

Con esta premisa las autoridades se han preocupado por mejorar las capacidades de sus trabajadores y para ello necesitan de una herramienta técnica de evaluación que facilite la calificación del desempeño de los trabajadores de manera imparcial y objetiva, buscando siempre la estabilidad y mejoramiento continuo del trabajador en su puesto de trabajo mediante el desarrollo de las habilidades y destrezas que promuevan la necesidad de superación personal y profesional.

En la actualidad, una seria amenaza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, es el de perder competitividad por no disponer de estándares claros para evaluar el desempeño de personas, afectando así la calidad de sus servicios

Se debió tomar en consideración el ámbito de desempeño del departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, para observar la dedicación que brinda a mejorar los diferentes servicios ofrecidos a la comunidad como son: la configuración del ambiente de trabajo y la satisfacción que tiene el empleado al cumplir sus labores, compaginando el costo de transacción del reclutamiento y selección de personal con el retorno de la inversión en capital que generalmente llega a ser menor al esperado.

### 1.2.2 Análisis Crítico.

Para realizar el análisis crítico se utilizó el árbol de problemas.

Ver Anexo No. 1.

Cabe indicar que el Factor Humano es cimiento y motor de toda institución; su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

El Proceso de Gestión de Talento humano por competencias representa nada menos que una reinvencción de la práctica de la gestión de Recursos humanos, razón por la cual, la COAC "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, ha apenas iniciado el estudio de estrategias de este tipo, anteriormente enfocándose únicamente en tener una base de datos de sus empleados, dejando a un lado el tratar de descubrir sus verdaderas competencias y si las han venido explotándolas en el respectivo puesto de trabajo.

Siendo una de las consecuencias de esta práctica, la baja productividad en la Institución, que no es afectada solo internamente sino también lo refleja en sus socios y clientes, ya que la imagen institucional declina. Esto lleva a que la demanda de sus productos y servicios disminuyan, viéndose reducir su cuota de participación en el mercado financiero, convirtiéndose en un segmento difícil o casi imposible de recuperar, debido

a encontrarse en un campo tan competitivo, donde que, si uno pierde otro gana a los clientes y socios insatisfechos.

La carencia de un adecuado modelo de evaluación del desempeño del Talento Humano de la Institución provoca la imposibilidad de evaluar al potencial humano que esta posee, impidiendo identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, así como también negando la posibilidad de seleccionar a los empleados que poseen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Desembocando en una baja productividad de la Institución.

### **1.2.3 Prognosis**

El bajo nivel de desempeño laboral de la Institución Financiera de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato es el camino a disminuir la competitividad y productividad desde la función de Recursos Humanos, lo que conlleva a la desconfianza de socios y clientes, provocando así que la Institución no pueda competir con las demás Instituciones Financieras que están en su entorno y en un futuro ocasionando muchas veces hasta el cierre de la misma.

La falta de un adecuado modelo de evaluación impide la optimización del desempeño del Recurso Humano.

### **1.2.4 Formulación del problema.**

¿Cómo la deficiente Gestión del Talento Humano incide en la disminución del desempeño laboral del personal de la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato?

### 1.2.5 Preguntas Directrices.

- \* ¿Cómo establecer un diagnóstico actual del nivel de desempeño laboral?
- \* ¿Cómo analizar las estrategias utilizadas para la evaluación de desempeño laboral, utilizadas por las instituciones del sector financiero.
- \* ¿Qué proceso de gestión de talento humano servirá de base para el departamento de Recursos Humanos a través del cual se pueda aplicar una adecuada valoración del rendimiento laboral por competencias?

### 1.2.6 Delimitación del objeto de Investigación.

#### Delimitación cognitiva

- Campo:** Administración de personal.
- Área:** Proceso de gestión de Talento Humano
- Aspecto:** Desempeño laboral.

#### Delimitación espacial.

**Límite Espacial:** Esta investigación se realizó con los socios activos y empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, ubicada en la calle Montalvo entre la 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela.

#### Delimitación temporal.

**Límite Temporal:** Este problema fue estudiado en el periodo comprendido entre Junio-Diciembre del 2010.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo se realizó con el interés de resolver con espíritu profesional y actitud científica el problema seleccionado.

Además se trató de ayudar a realizar un estudio con el fin de mantener e incrementar el nivel de productividad de la Cooperativa de ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

Demostrar que a través de una eficiente evaluación del desempeño laboral por competencias se podrá brindar un mejor servicio a los socios y clientes de la Institución.

El trabajo de investigación estuvo encaminado a implantar un sistema de optimización y valoración permanente del personal, procurando con ello hacerlos eficientes y eficaces en sus tareas, aprovechando sus habilidades y capacidades innatas, enrumbando su trabajo hacia el éxito organizacional.

La investigación brindó conocimientos que permitan al empleado desarrollar su trabajo eficientemente para lograr un avance en los aspectos socio-productivos en bien de la colectividad de la zona central del país.

La investigación facilitó el mantenimiento de labores desarrolladas en el campo de las instituciones financieras, ampliando un banco de información para la realización de futuras faenas tendientes a conseguir una mejor preparación académica y un buen desempeño real del trabajador; para el estudiante de esta especialidad sería agradable tener abundante difusión sobre estos temas y no se puede descartar que en el aspecto de los profesores también puedan ocuparlo para lograr una orientación efectiva a sus alumnos.



La Administración de recursos humanos por competencias, mediante la aplicación de una evaluación de 360<sup>0</sup>, permite la aplicación e identificación de una técnica moderna de Administración de recursos humanos, que contribuya a incrementar la competitividad y productividad de las organizaciones desde la función de recursos humanos.

A través de un eficiente desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” se puede dar fiel cumplimiento a su misión y visión institucional.

#### **1.4 OBJETIVOS.**

##### **1.4.1 General.**

Indagar como el proceso de Gestión de Talento Humano a través de un sistema de evaluación de personal, permite incrementar el nivel de desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.

##### **1.4.2 Específicos.**

- \* Evaluar el actual nivel de desempeño laboral de la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.
- \* Definir qué estrategias son utilizadas para la evaluación de desempeño laboral por las Instituciones del Sistema Financiero.
- \* Diseñar un eficiente Modelo de Evaluación de desempeño del talento humano que sirva de base para la valoración del rendimiento laboral por competencias en el departamento de Talento Humano.

en las organizaciones, no quedando fuera de esta apreciación las COACs y sus representantes especialmente hacia la COAC "San Francisco Luján" Maestra Ambato.

Alto, M. (2010, pag.87). Introducción a la evaluación de desempeño por competencias. Editorial de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

El autor en esta obra, nos significa que, "Para evaluar el desempeño por competencias, la organización deberá haber definido su modelo de competencias."

Uno de los objetivos de esta obra es el de dar a conocer que la expresión "gestión por competencias" no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones, ni tampoco a empresas multinacionales de manera exclusiva.

## CAPÍTULO II.

La Gestión por competencias se relaciona con aquellas empresas de cualquier tamaño, que deseen tener éxito mediante este método.

### MARCO TEÓRICO.

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

El siglo XXI plantea grandes promesas e incertidumbres sobre la Gestión de las personas, en las organizaciones.

La razón por la que esta obra ha sido considerada como aporte a nuestra investigación, es la efectividad de cualquier organización depende, en última instancia, del nivel de rendimiento de su gente.

Solo las personas y nada más que las personas pueden innovar.

En la revisión bibliográfica que se realizó con respecto al tema, se pudo encontrar en la Universidad Técnica de Ambato, en su Biblioteca tanto física como virtual, obras que mantienen estrecha relación con nuestro tema de investigación y que nos han dado la pauta para desarrollar una idea clave de gestión de Recursos Humanos por competencias

en las organizaciones, no quedando fuera de esta apreciación las COACs y direccionándonos especialmente hacia la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.

Alles, M. (2010, pag.83). Introducción a la evaluación de desempeño por competencias. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

El autor en esta obra, nos manifiesta que, “Para evaluar el desempeño por competencias, la organización deberá haber definido su modelo de competencias.”

Otro de los objetivos de esta obra es el de dar a conocer que la expresión “gestión por competencias” no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones, ni tampoco a empresas multinacionales de manera exclusiva.

La Gestión por competencias se relaciona con aquellas empresas de cualquier tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método.

Como conclusión podemos anotar que las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden.

La razón por la que esta obra ha sido considerada como aporte a nuestra investigación, es debido a que su autor, Martha Alles nos propone que cada empresa debe definir su modelo de competencias para luego aplicar la evaluación de desempeño laboral de su personal de toda la organización y luego por área y finalmente por familia de puestos, sin importar el tamaño de la empresa, sino que deseen tener éxito a través de la aplicación de este método. Apreciación que puede ser considerada por la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, debido a que como Institución de intermediación financiera, unos de sus principales objetivos es la satisfacción de sus socios y clientes, el mismo que lo logrará gracias al efectivo desempeño laboral de su contingente humano.

Alide (2009), Asociación latinoamericana de instituciones financieras para el desarrollo.

Gestión Estratégica de Recursos Humanos por competencias.

Internet.

La Alide en su obra nos da a conocer que su objetivo es formar especialistas en Administración de recursos humanos por competencias, mediante la identificación y aplicación de técnicas modernas de Administración de Recursos Humanos por competencias, que contribuyan a incrementar la competitividad y productividad de las organizaciones desde la función de recursos humanos, desarrollando los distintos subsistemas de recursos humanos bajo este enfoque.

Como conclusión podemos citar que hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XX, la educación, el conocimiento y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de esta evolución, el siglo XX y sobre todo a partir de los años 50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos. "Esta es la era de las personas".

La importancia de esta obra dentro de nuestra investigación se debe a que considera al Capital Humano como un elemento esencial del éxito ya sea de una organización como de un país. Así también la COAC "San Francisco Ltda.", considera a su Capital Humano como su activo más importante, ya que del rendimiento de su gente depende la efectividad de toda la institución.

Alles, M. (2005), Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

El presente antecedente investigativo tiene como objetivo principal citar que se debe seleccionar a las personas en base a nuevas capacidades o las mismas, pero medidas de otro modo.

Al realizar la evaluación de competencias del personal en el momento de la puesta en marcha de la gestión por competencias, se pueden conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, que serán el primer problema a resolver a través del desarrollo de las competencias.

La conclusión a la que hemos llegado luego de analizar este artículo, es que si bien es cierto que las competencias “se tienen o no”, es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora.

Es nuestro propósito en primera instancia, aclarar dudas sobre que significa realmente desarrollo de competencias, ya que muchas personas tienen una idea equivocada.

Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

Esta es la razón principal, por la que la obra de Martha Alles ha sido tomada en consideración para aportar al desarrollo y ejecución de nuestra investigación, dentro de la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, ya que, lo que busca la Institución es justamente eso, desarrollar competencias en su Talento Humano para ser más competitivo en el mercado financiero.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Esta investigación es realizada con el paradigma Crítico – Propositivo, por su flexibilidad que permite apreciar los cambios constantes, fundamentándose en:

El problema de estudio del cual nace la investigación, está relacionado con la tarea de instruir a los empleados sobre la satisfacción del cliente la cual es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Según el estudio realizado, se demuestra que los empleados no son observados y valorados constantemente.

La evaluación vendría a cubrir aspectos como la medición cuantitativa y cualitativa, parte fundamental para el desempeño de las actividades de los empleados, con orientación a la formación integral del mismo, y dotándole de los valores básicos y elementales como son: respeto, puntualidad, seriedad, entrega y confianza, actitudes que permiten a las personas realizarse en su vida personal y profesional de una manera positiva.

La realidad en que se encuentra la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, se lo ha llegado a evidenciar tal cual acontece, en forma total y concreta, de cómo un deficiente Proceso de gestión de Talento Humano afecta directamente en el desempeño laboral del personal de la Institución, lo cual disminuirá la posibilidad de mantenerse en un mercado financiero tan competitivo día a día.

Luego tenemos las fuentes de información primaria o secundaria en relación al problema, que nos han servido de apoyo para nuestra investigación, con el único propósito de contribuir al cambio en la institución ya que al incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato le permitirá incrementar su productividad y por ende ser más competitiva en el mercado financiero.

Es importante, como investigador tener un conocimiento más amplio de los valores que debe poseer al momento de realizar la investigación, es decir que las ideas expuestas y resultados obtenidos en la presente Investigación, son absolutamente originales, auténticos y personales; además debemos familiarizarnos con el problema existente en la institución, siendo un factor importante que ayudará a buscar nuevas estrategias. Así también se toma muy en cuenta los principios y valores que caracterizan a la COAC “San Francisco Ltda.”. Siendo estos:

#### **Principios Cooperativos.**

- Primero.- Adhesión abierta y voluntaria
- Segundo.- Control democrático de las y los Asociados.
- Tercero.- Participación económica de las y los Asociados.
- Cuarto.- Autonomía e independencia.
- Quinto.- Educación, formación e información.
- Sexto.- Cooperación entre Cooperativas.
- Séptimo.- Compromiso con la Comunidad.

#### **Valores Cooperativistas.**

- Responsabilidad social.
- Ética.
- Confianza.
- Transparencia
- Amabilidad.
- Compromiso.

La metodología utilizada, se basa en pasos o procesos a seguir para alcanzar los resultados de la Investigación, los mismos que se irán desarrollando con la práctica del

investigador, lo que permitirá el enriquecimiento y perfección en medida que lo requiera el estudio del problema.

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó libros y el internet, mismos que ayudan a dar un soporte científico al trabajo, entre ellos tenemos: Alles, M. y so obra Introducción a la evaluación de desempeño por competencias, además de una segunda obra denominada Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Luego tenemos a la Alide, con su obra Gestión Estratégica de Recursos Humanos por competencias, tenemos también a Werther, Jr. Y Keith, D. con su libro Administración de personal y Recursos Humanos, seguidamente encontramos a Chiavenato I. con su obra Administración de Recursos Humanos, entre otros.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

El presente Trabajo de Investigación se respalda en:

LEY DE SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

LEY DE COOPERATIVAS.

A continuación detallamos los artículos que mantienen estrecha relación con el tema de nuestra investigación.

**4.2 Personas.-** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital



humano, los cuales consideraran los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

**4.2.1 Los procesos de incorporación.-** Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal.

**4.2.2 Los procesos de permanencia.-** Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

**4.2.3 Los procesos de desvinculación.-** Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

Las instituciones controladas deberán analizar su organización con el objeto de evaluar si han definido el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto, considerando no solo la experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para garantizar la excelencia institucional.

Las instituciones controladas mantendrán información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.

Dicha información deberá referirse al personal existente en la institución, a la formación académica y experiencia, a la forma y fechas de selección, reclutamiento y contratación, información histórica sobre los eventos de capacitación en los que han participado, cargos que han desempeñado en la institución; resultados de evaluaciones realizadas, fechas y causas de separación del personal que se ha desvinculado de la institución; y otra información que la institución controlada considere pertinente.

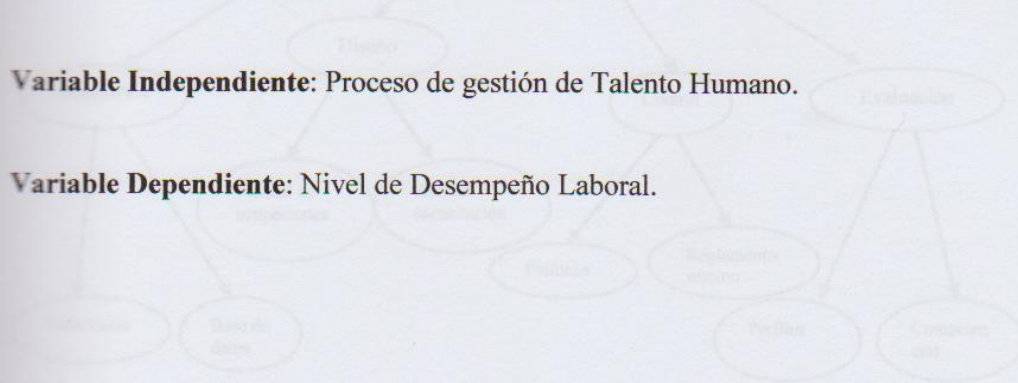
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

### Problema.

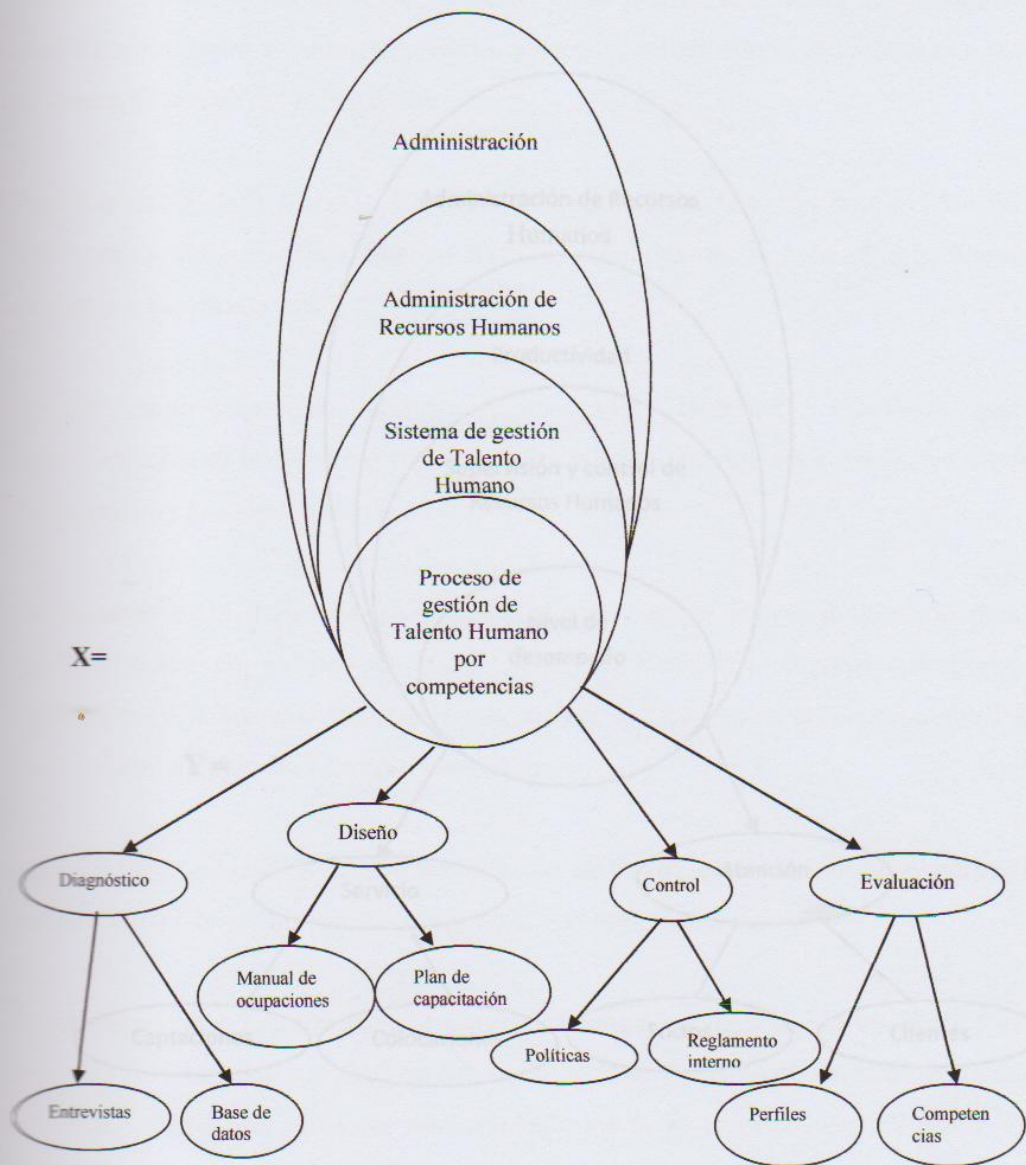
¿Cómo la deficiente gestión de Talento Humano incide en el bajo nivel de desempeño laboral del personal de la institución Financiera ,Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato?

**Variable Independiente:** Proceso de gestión de Talento Humano.

**Variable Dependiente:** Nivel de Desempeño Laboral.

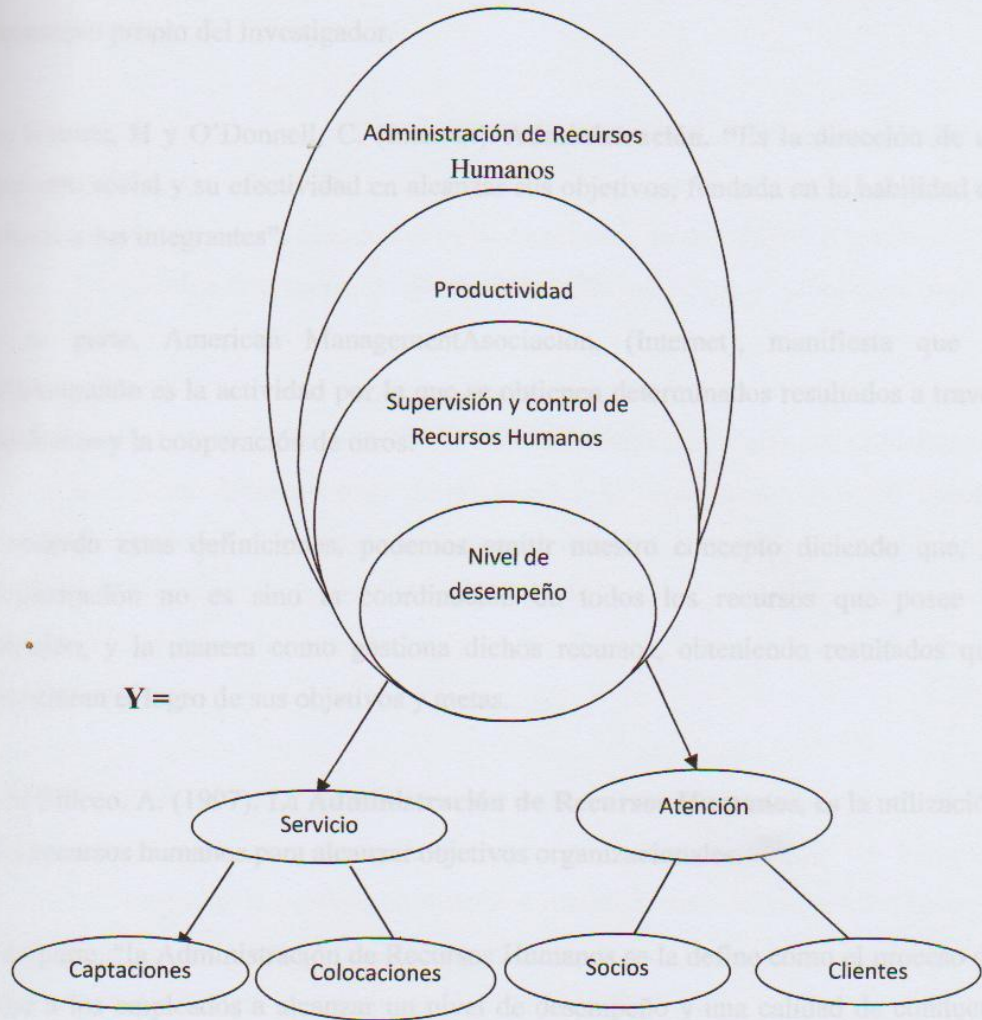


### 2.4.1 Categorización Variable Independiente.



**Grafico No.2**  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.  
Fuente: Propia.

### 2.4.1 Categorización Variable Dependiente.



**Grafico No. 3**  
**Elaborado por:** Jheny Quingaluisa.  
**Fuente:** Propia.

#### 2.4.2 Definición de categorías.

A continuación definiremos las variables que intervienen en nuestro trabajo de investigación según el criterio de varios autores, procediendo posteriormente a emitir un concepto propio del investigador.

Para Koontz, H y O'Donnell, C. (Internet).-**Administración**. “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Por su parte, American Management Asociación. (Internet), manifiesta que la Administración es la actividad por la que se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

De acuerdo estas definiciones, podemos emitir nuestro concepto diciendo que, la Administración no es sino la coordinación de todos los recursos que posee la institución, y la manera como gestiona dichos recursos, obteniendo resultados que evidenciaran el logro de sus objetivos y metas.

Según Silíceo, A. (1997). La **Administración de Recursos Humanos**, es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

Por su parte, “la Administración de Recursos Humanos se la define como el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”. Werther, Jr. y Keith, D. (Internet).

Basándonos en estas dos afirmaciones, podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es la encargada del buen uso del capital humano dentro de la organización con el fin de alcanzar sus objetivos planteados.

**El Sistema de Gestión de Talento Humano.** “Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.”.Watkins, D (1998, Internet).

Por otra parte, en [ute.edu.ec](http://ute.edu.ec), (Internet), manifiesta que el Sistema de Gestión de Talento Humano es el proceso mediante el cual, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Tomando en consideración estas definiciones, podríamos manifestar que el Sistema de Gestión de Talento Humano trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento así como su integración a las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización, con la finalidad de incrementar la productividad de la misma, aspecto que se verá reflejado en la satisfacción de clientes internos y externos.

Podemos concluir diciendo que el talento humano proporciona la chispa creativa a cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En [wikipedia.com](http://wikipedia.com) (Internet). El **Proceso de Gestión del Talento Humano**, es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Así también en wikipedia.com (Internet) encontramos una afirmación que dice “El Proceso de Gestión de Talento Humano es la disciplina, que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

Es así que podemos decir que el Proceso de Gestión de Talento Humano es un conjunto de acciones sobre las cuales recae la responsabilidad del manejo del Recurso Humano en la organización, a través de la contratación de personas capaces de cumplir competencias para ejercer determinado cargo.

Según formacionenlinea.edu.ve (Internet). **Diagnóstico**, es el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor que es lo que está pasando.

Mientras que para Koontz y Weitrich (2000, Internet). El diagnostico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución o área funcional, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción que permita solucionar la situación problemática.

Una vez analizadas las definiciones de estos dos autores, concluiremos diciendo que el diagnóstico no es más que un análisis minucioso previo, ejecutado con la finalidad de evidenciar errores o fallas en determinadas áreas de la organización.

Para Grupoconsultoria.com (Internet). El **Diseño**. “Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.”

Mientras que Océano Centrum. (2008, Internet) manifiesta que “Diseño es la formulación de la naturaleza y contenido de los datos de entrada, archivos, procesos y salidas, con el propósito de asegurar la necesaria conexión entre procesos.”

Luego de interpretar las definiciones antes mencionadas, llegamos a la conclusión de que diseño es un conjunto de actividades programadas las mismas que siguen una secuencia lógica previas a su ejecución.

Para Jiménez J. Castro, A. y Brenes, C (Internet). El **Control**- Es la verificación de que todas las actividades se lleven en una forma ordenada de acuerdo a lo programado en el plan y diseño de capacitación.

Mientras que para Elibeth, Y.(Internet), el control es una etapa primordial en la Administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe.

Analizadas estas definiciones, se considera que el control, es una etapa del proceso administrativo, que consiste en verificar que todo lo que se ha planificado, se esté llevando a cabo conforme a un plan establecido inicialmente y tomando en consideración principios establecidos.

En ebrary.com (Internet) encontramos que **Evaluación** es la clasificación sistemática del contenido de los puestos de trabajo, a través de factores como la habilidad, responsabilidad y experiencia.

Por su parte, para Océano Centrum (2008, Internet), la Evaluación, es la clasificación sistemática del contenido de los puestos de trabajo, a través de factores como la habilidad, responsabilidad y experiencia.



Una vez conocidos los criterios de los autores mencionados anteriormente, es posible dar el nuestro, manifestando que la Evaluación es un mecanismo que nos permite conocer el grado o nivel de eficiencia del personal, en el caso se tratase del Departamento de Recursos Humanos.

Para Angabi, (Internet). Encontramos que la **Supervisión y Control de Recursos Humanos**, son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que estos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

Basándonos en esta definición, se podría concluir que la Supervisión y Control de Recursos Humanos, son un conjunto de actividades indispensables para lograr un mejor desempeño de los empleados de una organización.

Según la Enciclopedia del Management (1997, p.324), manifiesta que la "Productividad se la define generalmente como la relación entre la producción y cualquiera o todos los factores con ella asociados, medidos en términos reales (volumen físico)."

Mientras que para Jiménez, J, Castro, A, Brenes, C (Internet). La "Productividad, puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento."

Desde este punto de vista, podemos definir a la Productividad como la relación entre eficiencia y eficacia. Siendo la eficacia el factor que tiene que ver con el fin u objetivo, en tanto que la eficiencia es el factor que tiene que ver con los medios para alcanzar dicho objetivo.

Concluiremos citando que el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad.

Según la obra de Jaramillo, O. (2009, p.36).manifiesta que el **Nivel de desempeño laboral**.- “Es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Un equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento.”

Por su parte, García. (2001, Internet). Define al Nivel de desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados a los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Como conclusión podemos citar que el nivel de desempeño de los miembros de las organizaciones constituye el grado de preparación en que se encuentra para llevar a cabo una determinada actividad en un área de trabajo.

Según wikipedia.com (Internet). Considera que **Servicio**, es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Mientras que Jaramillo, O (Internet). Manifiesta que Servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza, a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

Concluiremos diciendo que servicio son actividades, sean estas económicas o no, que se ofrecen con el único objetivo de satisfacer necesidades de un grupo de personas por parte de una determinada organización.

## 2.5 HIPÓTESIS.

La implementación de una adecuada gestión del talento humano permitirá mejorar el nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

## 2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.

Variable Independiente:	Proceso de Gestión del Talento Humano (Cualitativa).
Variable Dependiente:	Nivel de Desempeño Laboral (Cuantitativa-Continua).
Termino de relación:	Permitirá.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

...científicamente las mutaciones de personas y cosas no permiten un estancamiento, de tal modo que el enfoque que se le da a este trabajo investigativo va absolutamente dirigido hacia el desarrollo integral de la persona en cuanto al servicio social se refiere con el propósito de elevar el prestigio de la institución en donde desarrollan sus labores.

...se consideramos necesario especificar que la evaluación constante y permanente de los resultados obtenidos en los trabajos de cada una de las personas con el resultado de la investigación corporativa que en este siglo se cuida, se posee y se logra su permanencia mediante un adelanto paulatino y sostenido.

## 3.2. FINALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1. **Finalidad de Campo.** Por **CAPITULO III** mejorar directamente los datos de la investigación, los mismos que sirven para plantear la propuesta y de esa manera ayudar a resolver **METODOLOGÍA**

3.1. **ENFOQUE.** Experimental. Por razón de la optimización y capacitación que se busca al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Lda." la **El presente Trabajo de Investigación se llevara a cabo aplicando un enfoque cuali – cuantitativo, debido a que este enfoque nos permite realizar y recolectar información necesaria sobre el problema de estudio, por medio de la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas que nos ayudaran a comprender e identificar de manera acertada el problema, en el cual se encuentran enfocadas las Variables Independiente y Dependiente, así también causas y efectos, a través del análisis de la información que se efectuará para la investigación, y así dar solución al problema detectado en la Institución objeto de estudio.**

El contexto en que se desenvuelven las organizaciones privadas y públicas merecen atención especial en la gestión del Talento Humano con el carácter de exigibilidad por cuanto la innovación tecnológica y los cambios constantes que aceleran

vertiginosamente las mutaciones de personas y cosas no permiten un estancamiento, de ahí que el enfoque que se le da a este trabajo investigativo va absolutamente dirigido para el desarrollo integral de la persona en cuanto al servicio social se refiere con el consiguiente prestigio de la institución en donde desarrollan sus labores.

Entonces consideramos necesario especificar que la evaluación constante y permanente no hace sino identificar las falencias de cada una de las personas con el resultante de la imagen corporativa que en este siglo se cuida, se posesiona y se logra su permanencia procurando un adelanto paulatino y sostenido.

### 3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN.

**3.2.1 Modalidad de Campo.** Por cuanto permite manejar directamente los datos de la investigación, los mismos que sirven para plantear la propuesta y de esta manera orientar y ayudar a resolver el problema.

**3.2.2 Modalidad Experimental.** Por razón de la optimización y capacitación que se dará al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", la posibilidad de mejorar la atención a sus clientes, que para este caso es la ciudadanía ambateña, satisfaciendo así las necesidades de servicio que la comunidad requiere.

**3.2.3 Modalidad Bibliográfica y Documental.** Para la presente investigación se hizo uso de las siguientes herramientas: libros, boletines de prensa, textos vinculados, tesis de grado, internet, etc. Pretendiendo obtener la información necesaria para la culminación de la presente investigación.

### 3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo se utilizará la investigación exploratoria, descriptiva y correlacional, por las siguientes razones:

**3.3.1 Investigación Exploratoria.** Este tipo de investigación, explora el contexto hasta llegar a plantear el problema. Puesto que se examina el medio con la finalidad de obtener información y analizarla, esto ayudará al planteamiento del problema para posteriormente dar las mejores y posibles soluciones, de esta forma el personal dará un cambio, el mismo que será nuevo para los integrantes de la institución.

**3.3.2 Investigación Descriptiva.** Es aquella que nos permite descubrir el problema. Por cuanto nos ayuda a seguir una secuencia lógica para formular la propuesta basada en la investigación, mediante el análisis de las características más importantes que dieron o dan origen al problema en estudio.

**3.3.3 Investigación Correlacional.** Está investigación verifica la relación existente entre la Variable Independiente y la Variable Dependiente así como también conocer su causa-efecto.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población objeto de la investigación a realizarse se constituye por: 70 personas, que son la totalidad del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda. Matriz Ambato. Así también, la muestra que nos servirá como objeto de investigación por parte de los clientes y socios activos de la COAC es de 363 personas, tomados de un total de 6535 personas.

Para determinar la muestra nos hemos servido de la siguiente fórmula:

Ver Anexo No.2

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	ENCUESTA
<p>"El Proceso de Gestión de Talento Humano se constituye en una variable vinculada en la medida de "gestionar" al asociado, las habilidades y actividades de los miembros al interior de las organizaciones".</p> <p>Luz Bernal - Jervis - Huertas</p>	<p>1. Valoración - de hechos - selección - valoración del Concepto</p> <p>2. Pases censos y de Sociedades - Educativa - Capacitación</p>	<p>Perfiles de competencias</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Métricas de evaluación</p>	<p>¿Según su criterio, la COAC "San Francisco Ltda." Matriz Ambienta, ha cumplimentado a la fecha, Puntos y reglas?</p> <p>¿Usad como empleado de la Coop. como socios del servicio que está brindando a las socios y clientes?</p> <p>¿Cómo cree que deberá ser valorado y reconocido por el buen desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas?</p> <p>¿Ha escuchado anteriormente hablar de "Gestión por Competencias"?</p> <p>¿La Coop. en el año 2016 usó los conocimientos como herramientas de Gestión de Talento Humano?</p>	<p>Encuesta en la COAC "San Francisco Ltda." Matriz Ambienta</p> <p>Encuesta en la Cooperativa de Abasco y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambienta</p> <p>Encuesta en los miembros de las instituciones de gestión por competencias de Abasco y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambienta</p>

### 3.5 OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** La optimización del talento humano mejorará el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

**Variable Independiente:** PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>“El Proceso de Gestión de Talento Humano se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones”.</p> <p>Lucy Bernal – Javier Huertas.</p>	<p>1. Valoración -de brechas -selección -valoración del Desempeño.</p> <p>2. Planes carrera y de Sucesión. -Educación -Capitación</p>	<p>Perfiles de competencias.</p> <p>Desempeño laboral.</p> <p>Métodos de evaluación.</p>	<p>¿Según su criterio, la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, da fiel cumplimiento a su misión, visión y metas?</p> <p>¿Usted como empleado de la Coop, como considera el servicio que está brindando a los socios y clientes?</p> <p>¿Cómo cree que debería ser valorado y reconocido por el buen desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas?</p> <p>¿Ha escuchado anteriormente hablar de “Gestión por Competencias”?</p> <p>¿La Coop. En el año 2010 utilizo las competencias como herramientas de Gestión de talento humano?</p>	<p>Encuesta a través de un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.</p> <p>Encuesta a través de un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.</p> <p>Encuesta a través de un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.</p>



	<p>-Entrenamiento</p> <p>-Coaching</p> <p>-Mentoring</p> <p>-Compensación.</p>	<p>. De 360 grados.</p>	<p>¿Según su propio criterio, cuál cree que es el subsistema "clave" para implementar el modelo de Gestión por Competencias a la Administración y Talento Humano de su Institución?</p> <p>¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante que brinda el modelo de Gestión por competencias a la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa?</p> <p>¿Actualmente en la Institución con qué frecuencia se lleva a cabo una evaluación del desempeño laboral?</p> <p>¿Mediante que métodos evalúan su rendimiento laboral?</p> <p>¿Con que frecuencia la institución realiza los cursos de capacitación del personal?</p>	<p>Ambato.</p> <p>Encuesta a través de un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p> <p>Encuesta a través de un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p> <p>Encuesta a través de un cuestionario dirigido al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p>
--	--	-------------------------	--	--

**Cuadro No. 1**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Tutoría de la Investigación Científica.

**Fecha:** 09- 04- 11.

Variable Dependiente: Nivel de desempeño laboral.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Según Jaramillo, O.(2009). El Nivel de desempeño laboral, es la medición de la productividad aplicada a los recursos humanos o equipos de trabajo. Un equipo de trabajo, anticuado no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado</p>	<p>Productividad</p>	<p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos materiales</li> <li>-Recursos tecnológicos</li> <li>-Recursos monetarios</li> </ul> <p>Eficiencia</p> <p>-Talento Humano</p>	<p>¿Cree usted que la actividad que viene realizando la Coop. "San Francisco Ltda." contribuye al bienestar de sus socios y clientes creando soluciones financieras a sus múltiples necesidades?</p> <p>¿Basándose en su experiencia con nuestro servicio califique la atención al cliente por parte del personal?</p> <p>¿Por favor indique su grado de satisfacción general con la Coop. "San Francisco Ltda."</p> <p>¿Cómo considera el tiempo que le llevo el tramite en la Cooperativa.?</p> <p>¿La Coop. En comparación con otras Instituciones Financieras, satisface las necesidades financieras de sus clientes y socios?</p> <p>¿Cómo considera usted la capacidad del personal de la Coop, al momento de ser atendido?</p>	<p>Encuesta a través de cuestionario dirigido a clientes y socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p> <p>Encuesta a través de cuestionario dirigido a clientes y socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p> <p>Encuesta a través de cuestionario dirigido a clientes y socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p>

	Recursos humanos	<p>Servicio Atención</p> <p>Satisfacción de socios y clientes.</p> <p>Mayor cuota de mercado.</p>	<p>¿Conoce usted que la Cooperativa brinda el servicio Médico-Odontológico?</p> <p>¿Cómo considera la calidad de los servicios adicionales (Médico, ginecológico y odontológico) que brinda la Cooperativa?</p> <p>¿Qué servicio adicional le gustaría tener en la Cooperativa "San Francisco Ltda."?</p>	<p>Encuesta a través de cuestionario dirigido a clientes y socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.</p>
--	------------------	---	---	--

**Cuadro No. 2**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Tutoría de la Investigación Científica.

**Fecha:** 09-04-11

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Preguntas básicas	Explicación
I- ¿Para qué?	Optimización del Talento Humano.
II- ¿De qué personas u objetos?	Personal de la COAC “San Francisco Ltda.”. Matriz Ambato.
III- ¿Sobre qué aspectos?	Mejorar el desempeño laboral del personal.
IV- ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador: Jhenny Quingaluisa.
V- ¿A quién?	A clientes internos y externos (socios activos).
VI- ¿Cuándo?	Del 20 de Abril al 30 de Mayo del 2011.
VII- ¿Dónde?	Oficina Matriz de la Coac “San Francisco Ltda.”

**Cuadro No.3**

Elaborado por: Jhenny Quingaluisa

Fuente: Tutoría de la Investigación Científica.

Fecha: 11-04-2011.

## 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información se procesa y analiza de la siguiente manera:

**Reconocimiento y Codificación de la Información.** Se procede a realizar las preguntas del cuestionario, posteriormente se procede a enumerar las preguntas y sub preguntas para facilitar la interpretación de los resultados y eliminar errores que se puede presentar.

**Categorización y Tabulación.** Las preguntas se clasifican en dos grupos facilitando su análisis, la tabulación de los datos en forma separada y manual con la finalidad de que no se cometan errores al ser estos porcentualizados.

**Análisis de Datos.** El análisis de la información se realizará en base a las encuestas aplicadas al personal y a los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato. Una vez aplicado dicho proceso se procederá a tabular, porcentualizar y representar gráficamente los datos para su análisis e interpretación, mediante el software informático SPSS versión 15.0, y para la comprobación de la hipótesis se empleara el estadígrafo estadístico del Chi cuadrado.

**Interpretación de Resultados.** En esta última etapa del proceso se establece si la hipótesis tiene relación directa con los resultados de la encuesta para posteriormente elaborar la síntesis de los resultados obtenidos.

## 4.2 INTERPRETACION DE DATOS (Encuestas).

De la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Manizales, se aplicó a 433 personas en total, entre ellos 70 personas, empleados de la institución y a 363 personas entre clientes y socios activos.

Mediante esta información se pudo conocer las falencias del personal, así como también se pudo detectar el grado de satisfacción del cliente externo con los servicios brindados por la COAC.

### 4.2.1 Encuesta aplicada a los Clientes Internos (empleados) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

#### 4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS (Encuestas).

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de campo, utilizando la técnica de la encuesta, tanto para los Clientes Internos (Empleados de la COAC), como para los Clientes Externos (Clientes y Socios activos de la COAC), tenemos dos bloques de análisis y presentación de los resultados.

En el caso de los clientes internos, así como de los clientes externos, las 10 y 9 preguntas respectivamente formuladas, se detallan en porcentajes globales en los respectivos gráficos circulares, sin embargo para una mayor comprensión quedan expuestos los resultados en sus respectivas tablas de frecuencias.

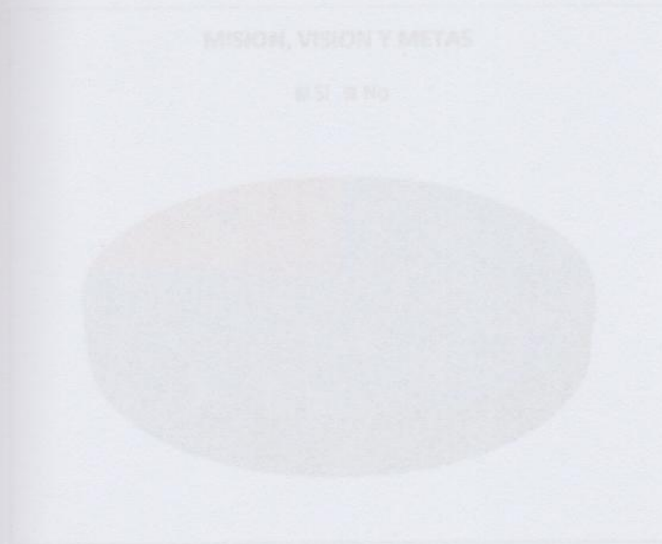
## 4.2 INTERPRETACION DE DATOS (Encuestas).

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, se encuestó a 433 personas en total, entre ellos 70 personas, empleados de la Institución y a 363 personas entre clientes y socios activos.

Mediante esta información se pudo conocer las falencias del personal, así como también pudimos detectar el grado de satisfacción del cliente externo con los servicios brindados por la COAC.

### 4.2.1 Encuesta aplicada a los Clientes Internos (empleados) de la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

Para el efecto se aplicó un cuestionario de 10 preguntas a los 70 miembros que laboran en la COAC, a quienes llamaremos Clientes Internos



Elaborado por Jenny Jirigallina.  
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

**Pregunta No. 1**

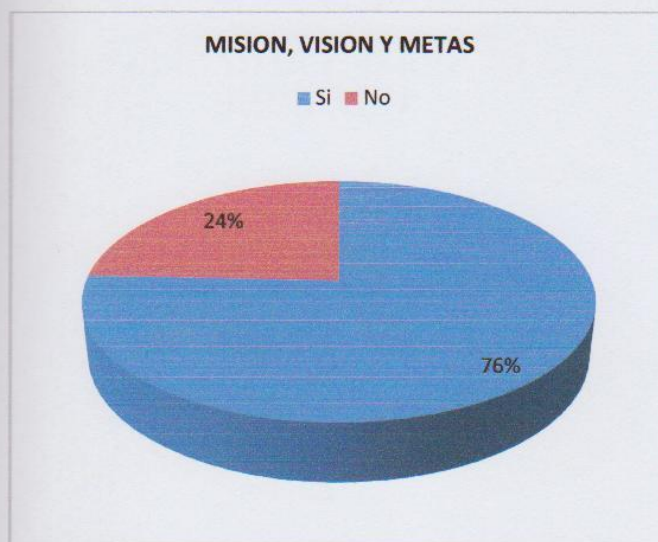
**¿Según su criterio, la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, da fiel cumplimiento a su Misión, Visión y Metas?**

**Tabla No. 1**

**MISION, VISION Y METAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	53	75,7	75,7	75,7
No	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**GráficoNo. 4**



**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.



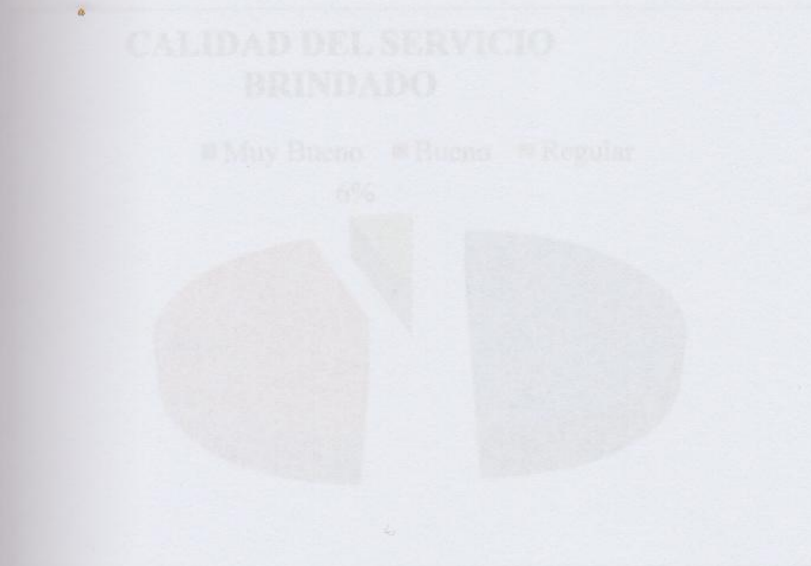
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De los 70 miembros empleados de la Coac ,53 personas, que corresponden al 76% contestan que según su propio criterio la Coac “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato si da fiel cumplimiento a su Misión, Visión y Metas, mientras que los 17 restantes miembros, que representan el 24 % consideran que no se da cumplimiento.

La misión y visión, constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales, las organizaciones modernas basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos, al corto, mediano y largo plazo.

Según esta apreciación y de acuerdo a los resultados obtenidos, nos podemos dar cuenta que la mayoría de los empleados de la Coac considera que a través de su trabajo, si se cumple con la Misión, Visión y Metas para los cuales fue creada la Institución.

Gráfico No.5



Elaborado por: Henry Quingales.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

**Pregunta No. 2 INTERPRETACION.**

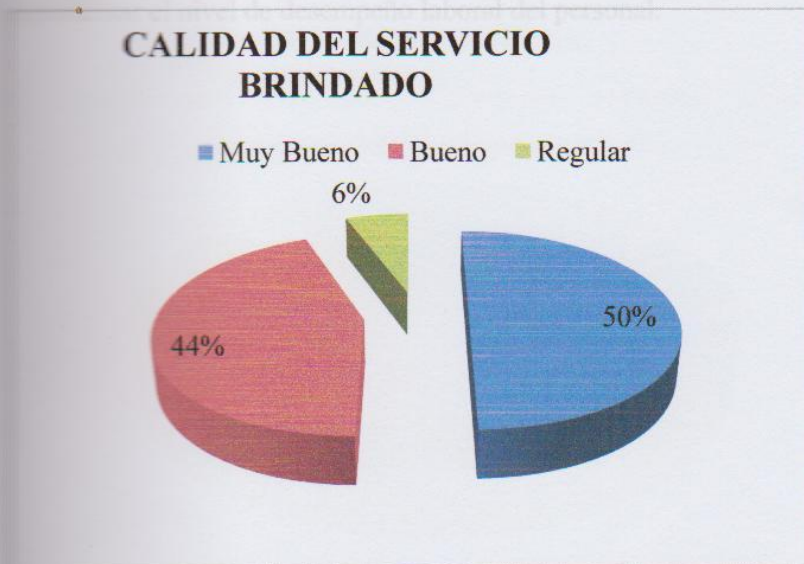
¿Usted como empleado de la Cooperativa, como considera el servicio que está brindando a los socios y clientes?

**Tuñta No. 2**

**CALIDAD SERVICIO BRINDADO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	35	50,0	50,0	50,0
Bueno	31	44,3	44,3	94,3
Regular	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No.5**



Elaborado por: Jheny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

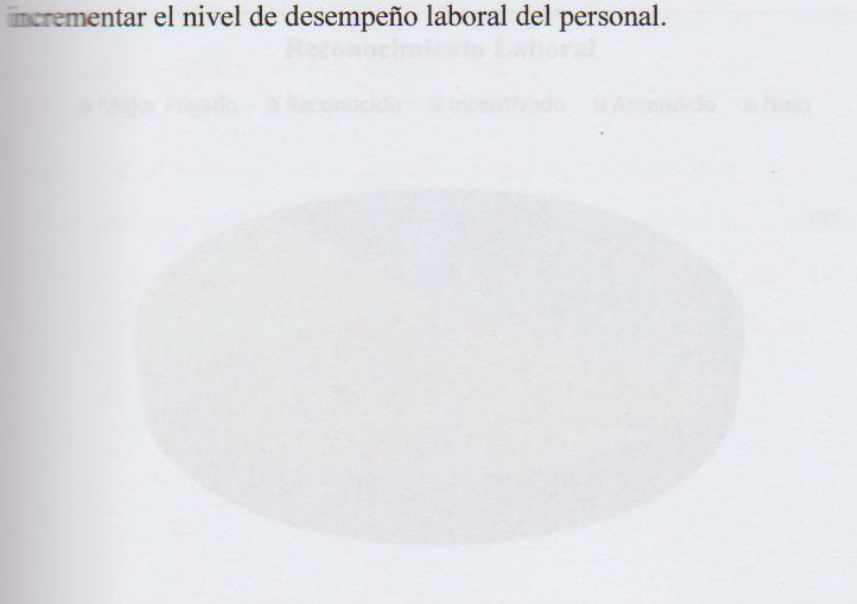
## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la tabla de frecuencias y al gráfico, podemos observar que el 50% de los empleados, es decir 35 personas opina que el servicio brindado a socios y clientes, es muy bueno. Mientras que el 44% que corresponde a los 31 empleados, consideran que el servicio, por ellos brindado es bueno. Y así también el 6% de los empleados, es decir las 4 personas restantes considera que el servicio que se brinda a socios y clientes es regular.

La calidad del servicio brindado es un proceso en el cual se procura el cumplimiento de los requisitos, los productos y/o servicios se adecúan al uso de los clientes y se cumplen sus expectativas.

Bajo esta apreciación y a través de estos resultados, podemos llegar a la conclusión de que solo el 50% de los empleados está brindando un muy buen servicio a socios y clientes, por lo que es recomendable poner especial atención en este aspecto, si se desea incrementar el nivel de desempeño laboral del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	35	50.0	50.0	50.0
Bueno	31	44.3	94.3	94.3
Regular	4	5.7	100.0	100.0
Total	70	100.0		



Elaborado por: Jenny Quingoliza.  
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la CIAC.

**Pregunta No. 3. INTERPRETACION.**

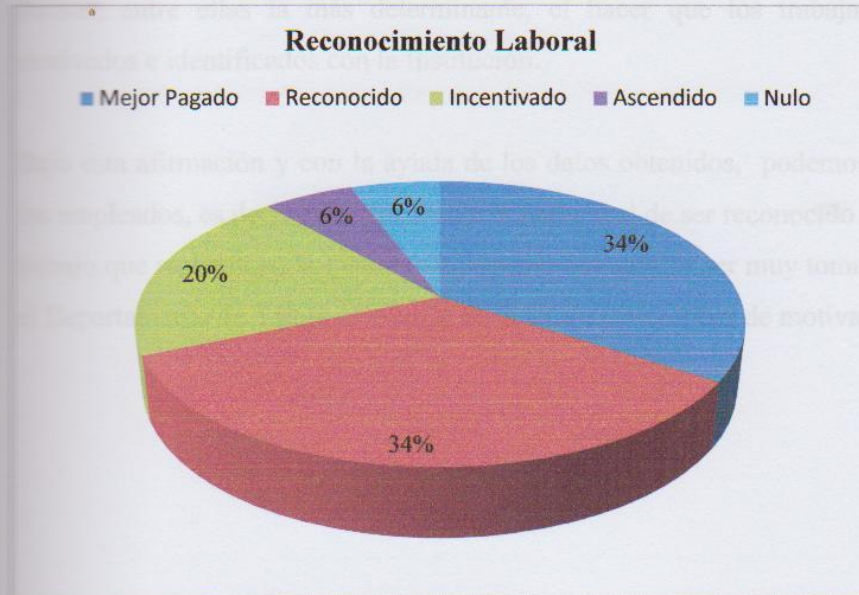
**¿Cómo cree que debería ser valorado y reconocido por el buen desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas?**

**Tabla No. 3**

**RECONOCIMIENTO LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Mejor Pagado	24	34,3	34,3	34,3
	Reconocido	24	34,3	34,3	68,6
	Incentivado	14	20,0	20,0	88,6
	Ascendido	4	5,7	5,7	94,3
	Nulo	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 6**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

## ANALISIS E INTERPRETACION.

Como se puede apreciar, el 34% de los empleados, es decir 24 personas cree que debería ser mejor pagado como resultado de su buen desarrollo de sus funciones dentro de la Institución, así también el otro 34% de los empleados ,es decir otras 24 personas opina que para ser valorados por su buen desarrollo laboral, deberían ser reconocidos.

Mientras que el 20% de los empleados, que constituyen 14 personas, considera que deberían ser incentivados por su buen desarrollo laboral, de igual manera el 6% de los empleados, es decir 4 personas, considera que ser ascendido es un reconocimiento a su buen desempeño laboral dentro de la Institución. Finalmente podemos observar que 4 personas, un 6% de los empleados considera más de una alternativa para ser reconocido por su desempeño laboral, razón por la cual son anuladas sus respuestas.

Según el Ing. Carlos Mora (2004) en su obra, manifiesta que el reconocimiento laboral es un estímulo necesario para el personal, que beneficia a la empresa de diferentes formas, entre ellas la más determinante, el hacer que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la Institución.

Bajo esta afirmación y con la ayuda de los datos obtenidos, podemos notar que todos los empleados, es decir el 100%, siente la necesidad de ser reconocido y valorado por el trabajo que realizan en la Institución, aspecto que deberá ser muy tomado en cuenta por el Departamento de Talento Humano de la COAC para tratar de motivar a su personal.

Elaborado por: Jenny Quiroga.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Registros) de la COAC.

**Pregunta No. 4** INTERPRETACION.

¿Ha escuchado anteriormente hablar de “Gestión por Competencias”?

**Tabla No. 4** el 4%, es decir solo 3 personas, afirma no conocer dicho término.

**GESTION POR COMPETENCIAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	67	95,7	95,7	95,7
	No	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 7** refiere al término Gestión por competencias



**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

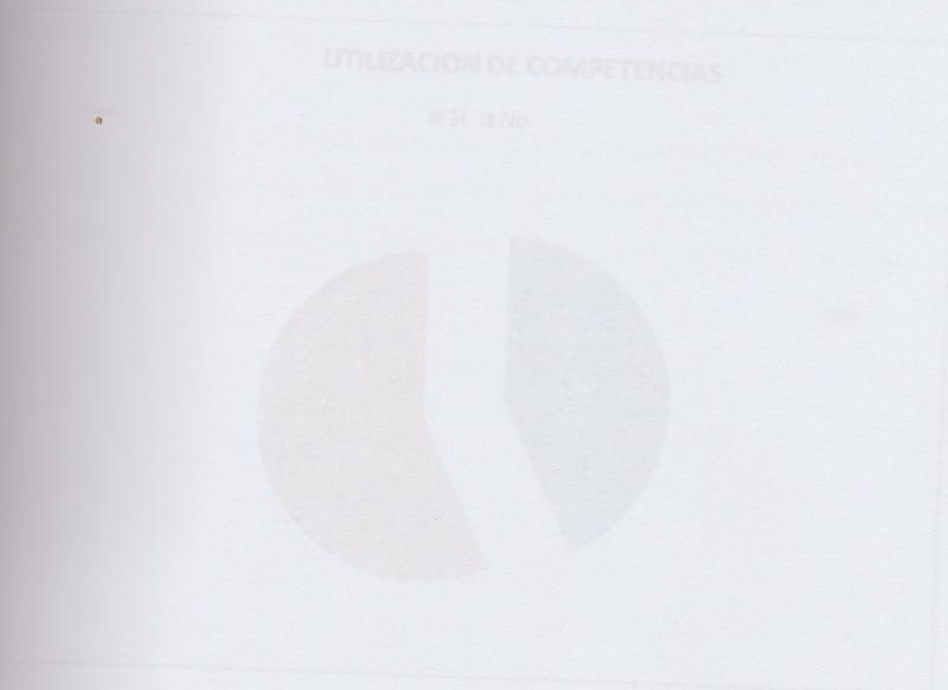
## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la tabla de frecuencias y al gráfico, se puede apreciar que 67 empleados, es decir el 96%, si conoce, o al menos a escuchado hablar de Gestión por competencias, mientras que el 4%, es decir solo 3 personas, afirma no conocer dicho termino.

Según Boyatzis (1982), una competencia es una característica subyacente en una persona que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Gracias a los datos obtenidos podemos apreciar que casi la totalidad de los empleados, conoce a que se refiere el termino Gestión por competencias.

Gráfico No. 5



Elaborado por Jenny Quintero.  
Datos recolectados a través de Encuestas Internas (E-I) de la CEMC.

**Pregunta No. 5. INTERPRETACION**

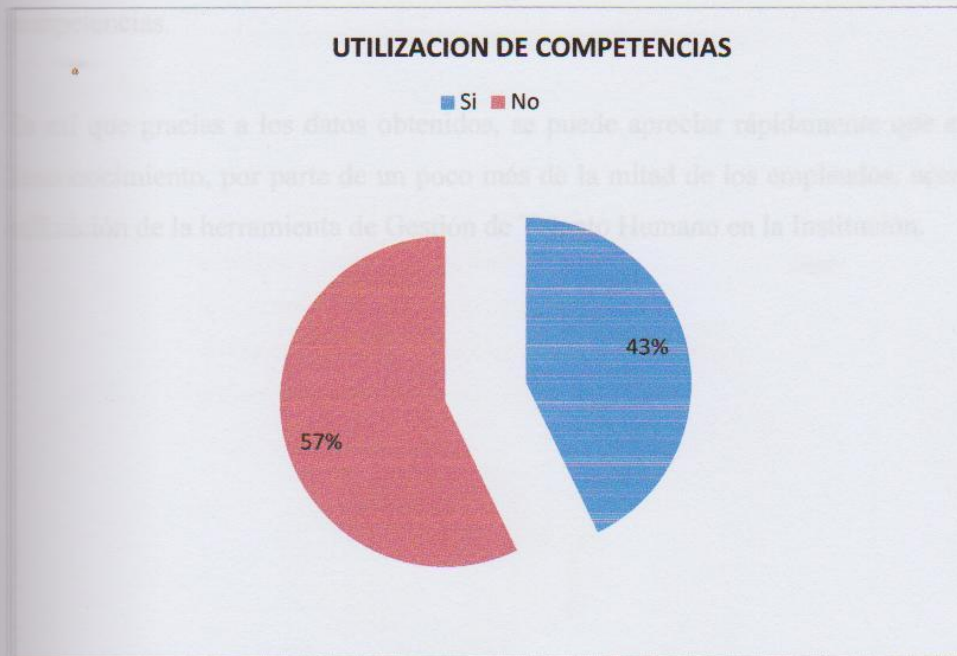
**¿La Cooperativa, en el año 2010 utilizó las competencias como herramientas de Gestión de Talento Humano?**

**Tabla No. 5**

**UTILIZACION DE COMPETENCIAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	42,9	42,9	42,9
	No	40	57,1	57,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 8**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.



## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Observando la tabla de frecuencias y el gráfico correspondiente, podemos apreciar que 38 personas que equivalen al 43% del total, manifiestan que en el año 2010, la COAC si utilizó las competencias como herramienta de Gestión de Talento Humano, mientras que el 57% restante, es decir 40 personas manifiestan que en el mismo periodo no se utilizó dicha herramienta.

Las organizaciones que presentan mayor interés por la aplicación de este modelo, son las que tienen disponibilidad de recursos económicos para hacerlo y la convicción de que la inversión que se realizará, es fundamental a la hora de marcar la diferencia en relación a las demás organizaciones con las que compete.

Este es el caso de la COAC "San Francisco Ltda.", puesto que a partir del 2010 ha iniciado la capacitación de su personal para adoptar este modelo de Gestión por competencias.

Es así que gracias a los datos obtenidos, se puede apreciar rápidamente que existe un desconocimiento, por parte de un poco más de la mitad de los empleados, acerca de la utilización de la herramienta de Gestión de Talento Humano en la Institución.

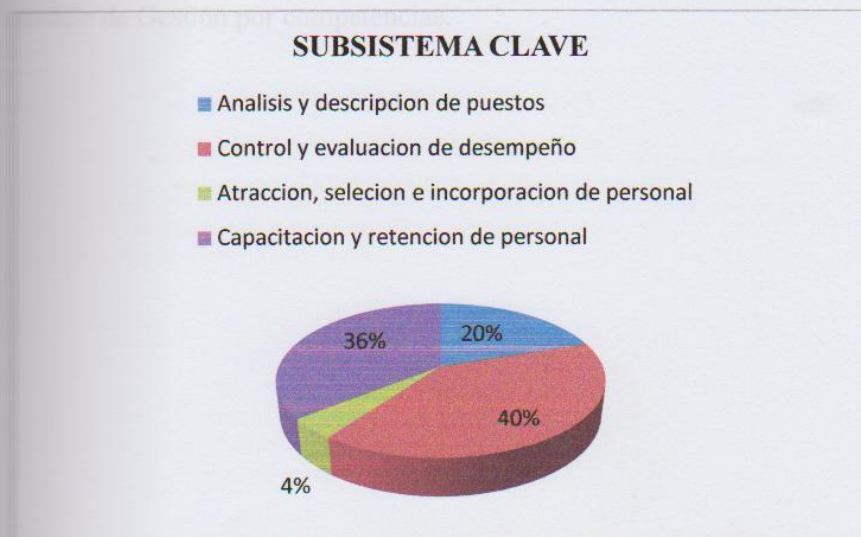
**Pregunta No. 6** INTERPRETACION.

Según su propio criterio, cuál cree que es el subsistema “clave” para implementar el modelo de Gestión por Competencias a la Administración y Talento Humano de una institución?

**Tabla No. 6**

SUBSISTEMA CLAVE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Analisis y descripcion de puestos	14	20,0	20,0	20,0
	Control y evaluacion de desempeño	28	40,0	40,0	60,0
	Atraccion, seleccion e incorporacion de personal	3	4,3	4,3	64,3
	Capacitacion y retencion de personal	25	35,7	35,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 9**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De los 70 empleados, 14 personas que equivalen al 20%, manifiestan que el subsistema clave para implementar el modelo de Gestión por competencias a la Administración y Talento Humano es: Análisis y descripción de puestos, mientras que 28 personas, es decir el 40%, cree que el subsistema clave es: Control y Evaluación de desempeño. Así también 3 personas que representan el 4%, manifiesta que el subsistema clave es: Atracción, selección e incorporación de personal, mientras que para el 36% restante, es decir 25 personas, cree que el subsistema clave para implementar el modelo de Gestión por competencias es: Capacitación y retención de personal.

Según, Chiavenato (2001), el subsistema clave para aplicar el modelo de Gestión por competencias es: Evaluación de desempeño laboral, y manifiesta que el beneficio es para la empresa, ya que tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Basándonos en esta apreciación y gracias a los datos obtenidos, se puede apreciar que menos de la mitad del personal conoce cuál es el subsistema clave para implementar el modelo de Gestión por competencias.

### VALOR AGREGADO

- Mayor alineación estratégica del personal, la Misión, la Visión y la cultura de la Institución
- Contribuye los Recursos Humanos convirtiéndose una mayor productividad y mejoramiento del nivel de Atención
- Mayor satisfacción personal - grupo



Elaborado por: Henry Quiñaluisa

Presentar Facilita realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

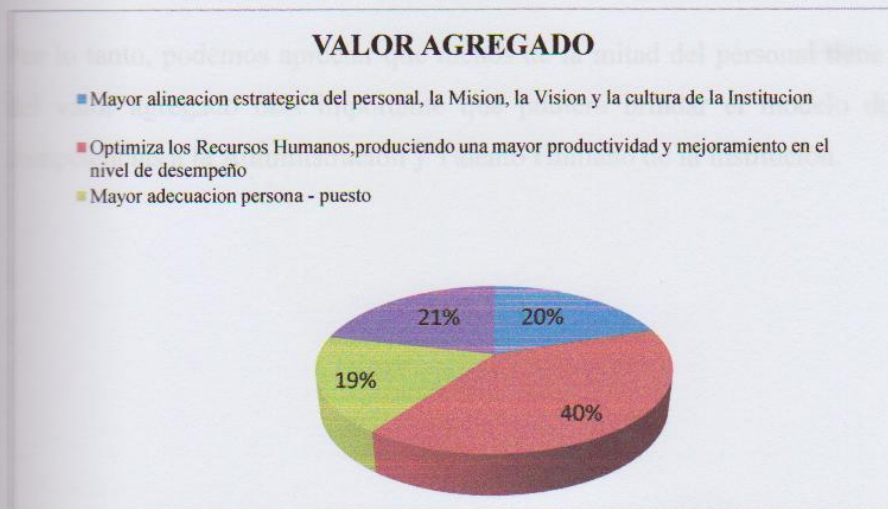
**Pregunta No. 7** INTERPRETACION.

**¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante que brinda el Modelo de Gestión por Competencias a la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa?**

**Tabla No.7**

VALOR AGREGADO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Mayor alineacion estrategica del personal, la Mision, la Vision y la cultura de la Institucion	14	20,0	20,0	20,0
	Optimiza los Recursos Humanos,produciendo una mayor productividad y mejoramiento en el nivel de desempeño	28	40,0	40,0	60,0
	Mayor adecuacion persona - puesto	13	18,6	18,6	78,6
	Mayor profesionalismo y objetividad para seleccionar y evaluar gente	15	21,4	21,4	100,0
*	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 10**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la tabla de frecuencias y al gráfico, se puede notar que de los 70 empleados, el 20% ,es decir 14 personas, manifiestan que el valor agregado que brinda el Modelo de Gestión por competencias es: Mayor alineación estratégica de personal, la Misión, la Visión y la cultura de la Institución, mientras que para el 40% de los empleados, es decir 28 personas ,cree que el valor agregado que brinda este modelo es : Optimizar los Recursos Humanos, produciendo una mayor productividad y mejoramiento en el nivel de desempeño. Así también, para 13 personas, que constituyen el 19%, opina que el valor agregado de este modelo es: Mayor adecuación, persona – puesto, mientras que para el 21%, es decir para 15 personas, manifiesta que el valor agregado que brinda este modelo de Gestión por competencias es: Mayor profesionalismo y objetividad para seleccionar y evaluar gente.

El valor agregado más importante que brinda el modelo de Gestión por competencias a la Administración y Recursos Humanos es: Optimizar los recursos, produciendo una mayor productividad y mejoramiento en el nivel de desempeño, lo que permite oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

Por lo tanto, podemos apreciar que menos de la mitad del personal tiene conocimiento del valor agregado más importante que pudiera brindar el modelo de Gestión por competencias a la Administración y Talento Humano de la Institución.

Elaborado por: Renny Quingulua,  
encuesta realizada a Chavos Interops (Empleados) de la COAC.

**Pregunta No. 8** INTERPRETACION.

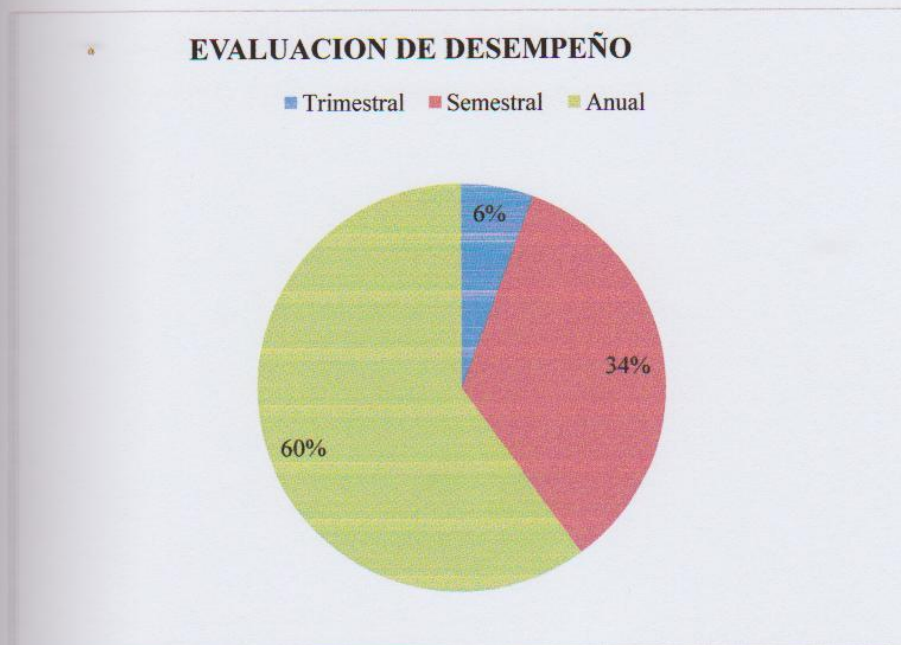
¿Actualmente en la Institución, con qué frecuencia se lleva a cabo una evaluación del desempeño laboral?

**Tabla No. 8**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Trimestral	4	5,7	5,7	5,7
Semestral	24	34,3	34,3	40,0
Anual	42	60,0	60,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 11**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Una vez observadas, tanto la tabla como el gráfico, notamos que el 6% del personal, es decir 4 personas, manifiestan ser evaluadas trimestralmente, mientras que el 34% que corresponde a 24 personas, afirman ser evaluadas cada semestre y el 60% de los empleados es decir 42 personas afirman ser evaluadas una vez al año.

Según Chiavenato (2001), manifiesta que el principal beneficiario de un programa de evaluación de desempeño es la empresa, ya que le brinda la oportunidad de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada individuo para alcanzar sus objetivos.

Procesos	14	20.0	20.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Gracias a esta apreciación y a los datos obtenidos, se evidencia notoriamente la falta de un adecuado programa de evaluación de desempeño del personal que trabaja en la institución.

### MÉTODOS DE EVALUACION

Objetivos y metas Competencias 360 grados Procesos



**Pregunta No.9 INTERPRETACION.**

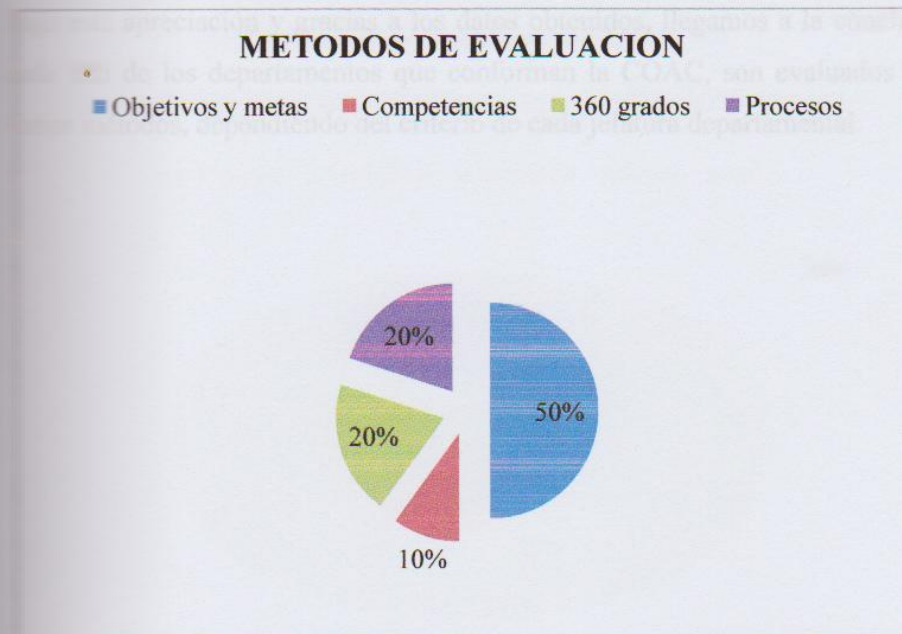
**¿Mediante qué métodos evalúan su rendimiento laboral?**

**Tabla No. 9**

**METODOS DE EVALUACION**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Objetivos y metas	35	50,0	50,0	50,0
Competencias	7	10,0	10,0	60,0
360 grados	14	20,0	20,0	80,0
Procesos	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 12**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.



## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Según evidencia la tabla de frecuencia, así como el gráfico, el 50% de los empleados, es decir 35 personas, manifiestan que su desempeño laboral es evaluado por el cumplimiento de Objetivos y metas, el 10%, es decir 7 personas, afirman ser evaluadas por competencias, mientras que el 20% es decir 14 personas, manifiestan ser evaluadas a través del método de 360 grados, así también el último 20%, por lo tanto las restantes 14 personas, manifiesta ser evaluada mediante Procesos.

La Evaluación de desempeño laboral permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existe problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Bajo esta apreciación y gracias a los datos obtenidos, llegamos a la conclusión de que cada uno de los departamentos que conforman la COAC, son evaluados a través de varios métodos, dependiendo del criterio de cada jefatura departamental.



**Pregunta No.10** INTERPRETACION.

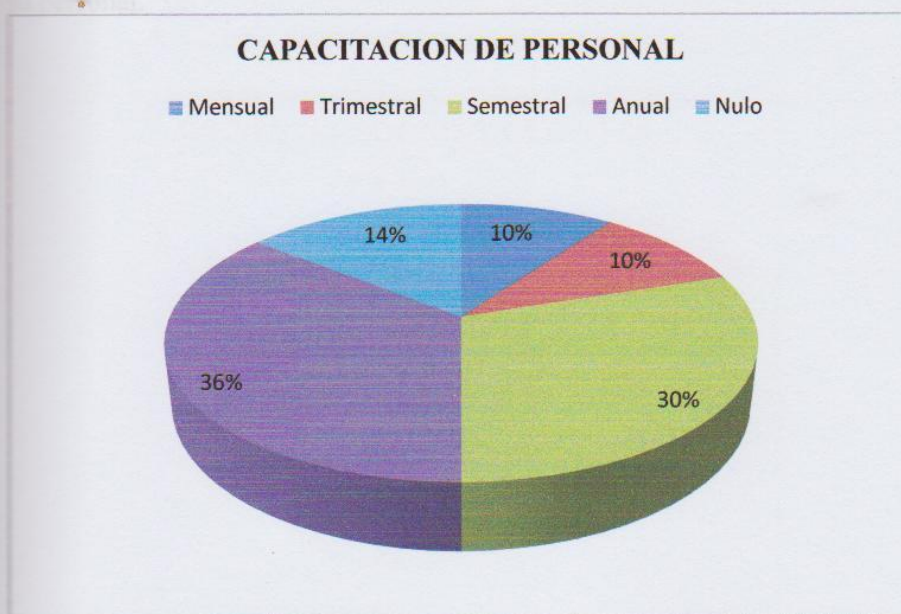
**¿Con qué frecuencia la Institución realiza los cursos de capacitación del personal?**

**Tabla No. 10**

**CAPACITACION DE PERSONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Mensual	7	10,0	10,0	10,0
Trimestral	7	10,0	10,0	20,0
Semestral	21	30,0	30,0	50,0
Anual	25	35,7	35,7	85,7
Nulo	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gráfico No. 13**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Internos (Empleados) de la COAC.

**ANÁLISIS E INTERPRETACION.** Externos (socios y clientes) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

Por medio de la tabla de frecuencias y el gráfico, se puede notar que 7 personas, que representan el 10%, manifiesta que ha sido capacitada mensualmente, mientras que otro 10% de los empleados, es decir otras 7 personas, afirman ser capacitadas cada trimestre.

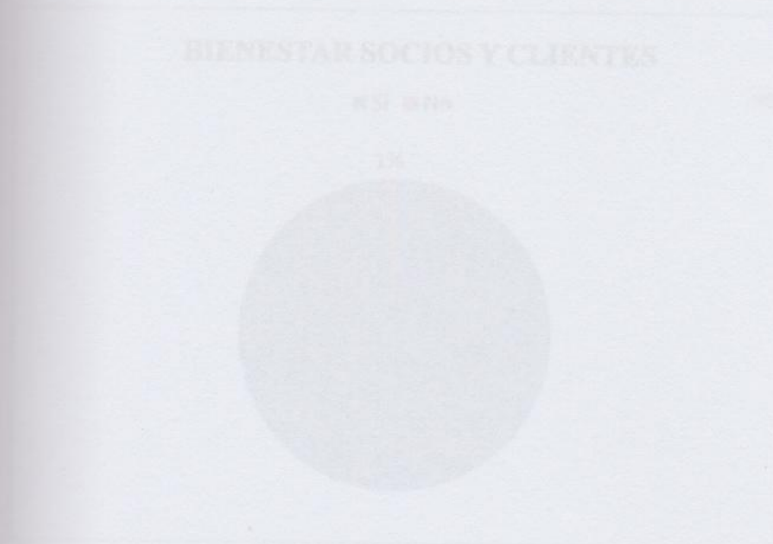
Por otra parte el 30%, constituido por 21 personas, manifiesta asistir a capacitación, semestralmente. Así también el 36% de los empleados, es decir 25 personas, afirman ser capacitadas una vez al año, en cambio, el último 14%, constituido por 10 personas, afirman no haber recibido capacitación alguna por parte de la Institución.

Tabla No. 11

Capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requiere para lograr un desempeño óptimo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensual	7	10%	10%	10%
Trimestral	7	10%	20%	20%
Semestral	21	30%	50%	50%
Anual	25	36%	86%	86%
Ninguna	10	14%	100%	100%

Basándonos en esta definición y gracias a los datos obtenidos, podemos notar claramente que la Institución, carece de un programa y cronograma de capacitación de su personal.



Elaborado por: Henry Quingalpa  
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

#### 4.2.2 Encuesta realizada a Clientes Externos (socios y clientes) de la Cooperativa de Ahorro y Credito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

Para el efecto se aplicó un cuestionario de 9 preguntas, a 363 personas, tomados como muestra de una población de 6535 clientes y socios activos de la COAC "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

##### Pregunta No. 1

¿Cree usted que la actividad que viene realizando la Cooperativa "San Francisco Ltda." contribuye al bienestar de sus socios y clientes, creando soluciones financieras a sus múltiples necesidades?

Tabla No. 11

BIENESTAR SOCIOS Y CLIENTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	358	98,6	98,6	98,6
No	5	1,4	1,4	100,0
Total	363	100,0	100,0	

Gráfico No. 14



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

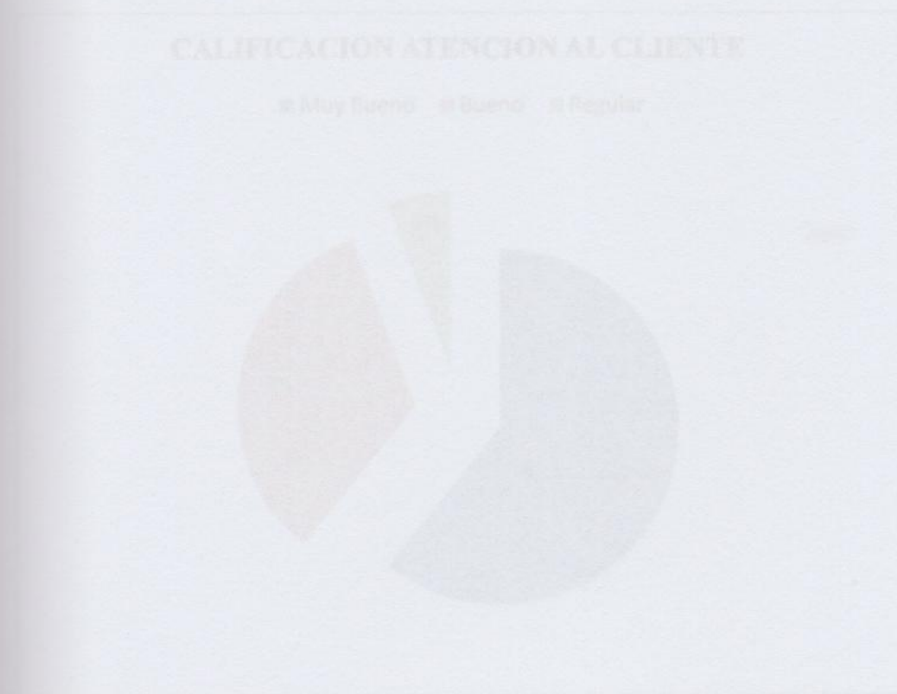
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la tabla de frecuencias y al gráfico, podemos observar que el 99% de los clientes y socios activos, es decir 358 personas, manifiestan que la actividad que viene realizando la COAC, si contribuye a su bienestar, creando soluciones financieras a sus múltiples necesidades. Mientras que apenas el 1% de los clientes y socios, constituido por apenas 5 personas, afirman lo contrario.

Para la Cooperativa, el bienestar de sus clientes y socios, es una responsabilidad social, es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social y económico.

Bajo esta apreciación, podemos notar que el 1% de personas que cree que la COAC no contribuye a su bienestar es mínimo, y cabe indicar que su decisión se debe a que sus peticiones de crédito han sido negadas o a su vez les han puesto tantas trabas para la concesión de los mismos, según manifiestan.



Elaborado por: Henry Quiroz

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Fianza (Noviembre 2010)

**Pregunta No. 2**

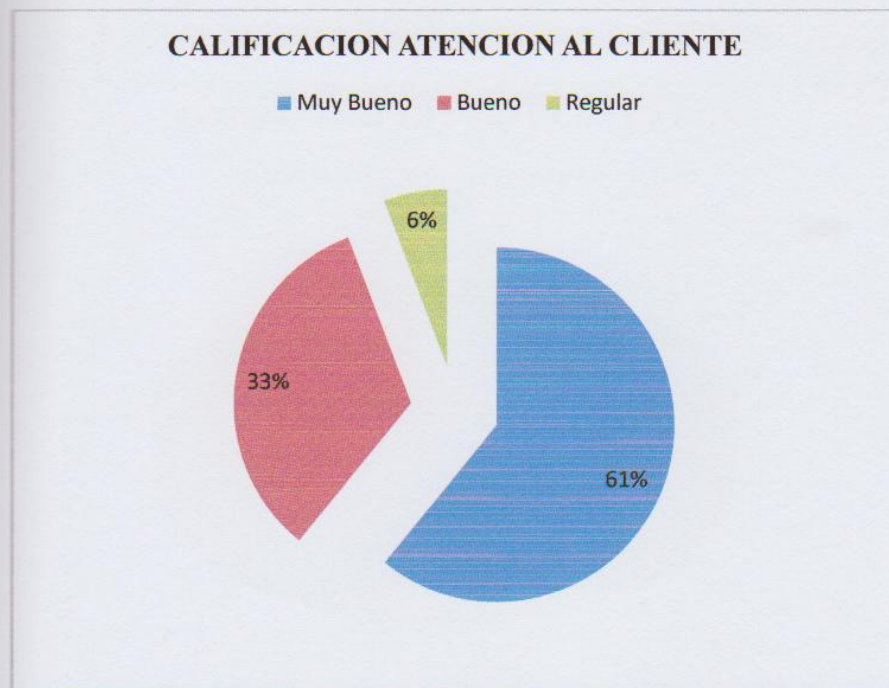
**¿Basándose en su experiencia con nuestro servicio, por favor califique la “atención al cliente” por parte del personal?**

**Tabla No. 12**

**CALIFICACION ATENCION AL CLIENTE**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	222	61,2	61,2	61,2
	Bueno	120	33,1	33,1	94,2
	Regular	21	5,8	5,8	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

**Gráfico No. 15**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Del total de personas encuestadas, el 61% que equivale a 222 personas, califican como Muy buena la atención al cliente recibida por parte del personal; por otra parte tenemos al 33% constituido por 120 personas, califican como Buena la atención al cliente por parte del personal. Finalmente tenemos el 6%, conformado por 21 personas, que califica de regular la atención que reciben por parte del personal de la Cooperativa.

Sin lugar a dudas, el éxito de una organización dependerá fundamentalmente de que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Bajo este concepto, los resultados obtenidos, evidencian que tanto socios como clientes consideran que la atención al público recibida por parte del personal de la Cooperativa es aceptable.

### SATISFACCIÓN GENERAL CON LA COAC

■ Muy Buena ■ Buena ■ Regular ■ Nulo



**Pregunta No. 3** INTERPRETACION

**¿Por favor indique su grado de satisfacción general con la Cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

**Tabla No. 13**

**SATISFACCION GENERAL CON LA COAC**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy Bueno	222	61,2	61,2	61,2
Bueno	131	36,1	36,1	97,2
Regular	5	1,4	1,4	98,6
Nulo	5	1,4	1,4	100,0
Total	363	100,0	100,0	

**Gráfico No. 16**



**Elaborado por:** Jhenny Quingaluiza.

**Fuente:** Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

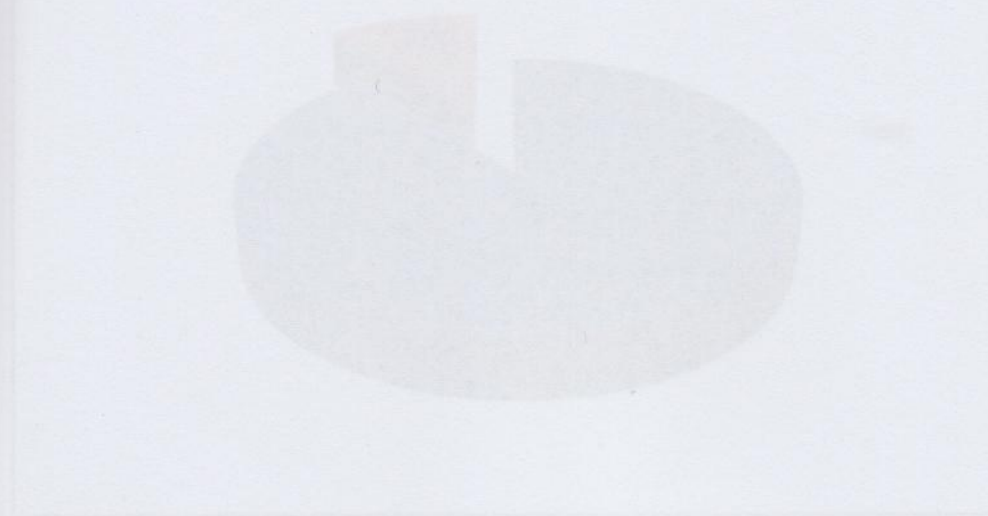


## ANALISIS E INTERPRETACION.

Del total de la población encuestada, el 61%, conformado por 222 personas, confirman que su grado de satisfacción general con la COAC es: Muy bueno, mientras que el 36%, constituido por 131 personas, expresa su grado de satisfacción con la COAC como: Bueno; luego tenemos el 1%, conformado por 5 personas, manifiestan que su grado de satisfacción general con la COAC es: Regular. Mientras que el 1% restante, es decir 5 personas manifiestan no estar de acuerdo con ninguna de estas alternativas, razón por la cual sus respuestas son consideradas nulas.

Todos los esfuerzos que realice la Institución financiera, deberán estar destinados al socio y cliente, hacia su satisfacción, por pequeña que sea, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que este muy bien presentado, si no existe compradores para él.

De acuerdo a esta apreciación, podemos confirmar que una muy buena parte de clientes y socios califica su grado de satisfacción general con la Cooperativa como muy buena.



Elaborado por: Henry Quiroga.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

#### Figura No. 4 INTERPRETACION.

¿Cómo consideró el tiempo que le llevó el trámite en la Cooperativa?

El tiempo empleado para el 90% de las personas encuestadas, es decir 325 socios y clientes.

Tabla No. 16 El tiempo empleado para realizar un trámite en la Cooperativa.

El tiempo empleado para el 10% es decir 38 personas afirman que el tiempo que le

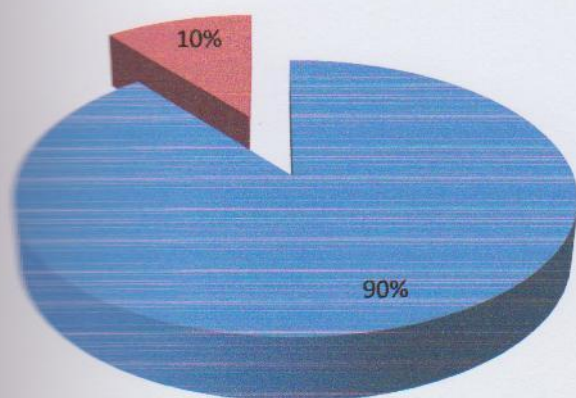
#### TIEMPO EMPLEADO EN TRAMITES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuado	325	89,5	89,5	89,5
Inadecuado	38	10,5	10,5	100,0
Total	363	100,0	100,0	

#### Figura No. 17

#### TIEMPO EMPLEADO EN TRAMITES

■ Adecuado ■ Inadecuado



Elaborado por: Jenny Quingaluiza.

Investigación realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

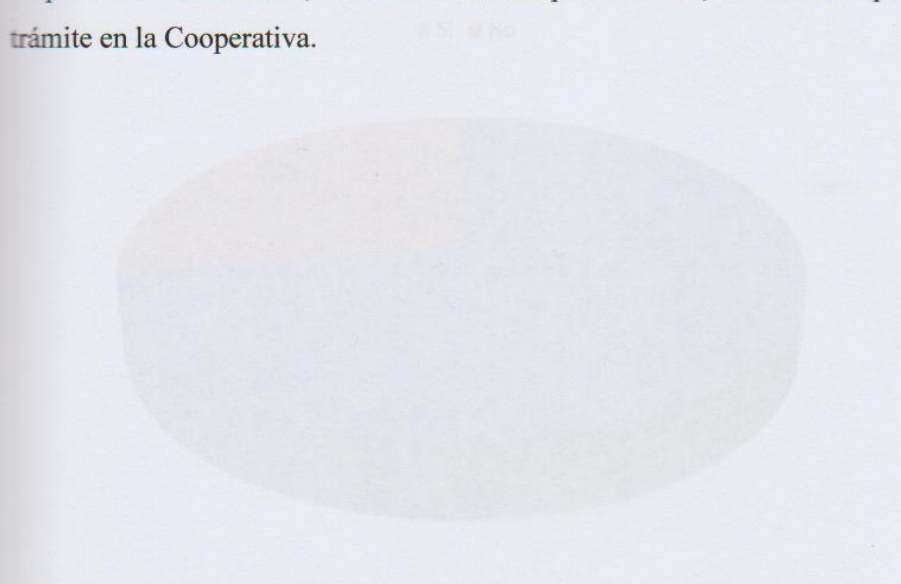
## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Una vez que observamos tanto la tabla de frecuencias, como la representación gráfica, se puede apreciar que el 90% de las personas encuestadas, es decir 325 socios y clientes, manifiestan que el tiempo empleado para realizar un trámite en la Cooperativa, fue adecuado; mientras que para el 10%, es decir 38 personas afirman que el tiempo que le lleva realizar un trámite en la Cooperativa es inadecuado, es decir se demora mucho.

Si un empleado procesa un trámite en poco tiempo, se dice que es eficiente. El resultado es el trámite procesado, y el recurso utilizado es el tiempo.

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”.

Una vez analizada esta afirmación y de acuerdo a los datos obtenidos, podemos apreciar que la mayor parte de socios y clientes, están conformes con el tiempo que ocupan los empleados en atenderlos, es decir es un tiempo adecuado, el utilizado para realizar un trámite en la Cooperativa.



Elaborada por: Henry Quiñigua.  
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Bancos Unidos, representada por la CUAC.

Figura No. 5 INTERPRETACION.

La Cooperativa en comparación con otras Instituciones Financieras, satisface las necesidades financieras de sus clientes y socios?

La mayoría de las personas encuestadas, afirman que la Cooperativa satisface sus necesidades financieras, mientras que el 28% restante, conformado por 100 personas,

afirma que la Cooperativa no satisface todas sus necesidades financieras.

**SATISFACCION FINANCIERA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	263	72,5	72,5	72,5
No	100	27,5	27,5	100,0
Total	363	100,0	100,0	

que la mayoría de las personas encuestadas y socios afirman que la Cooperativa satisface sus necesidades

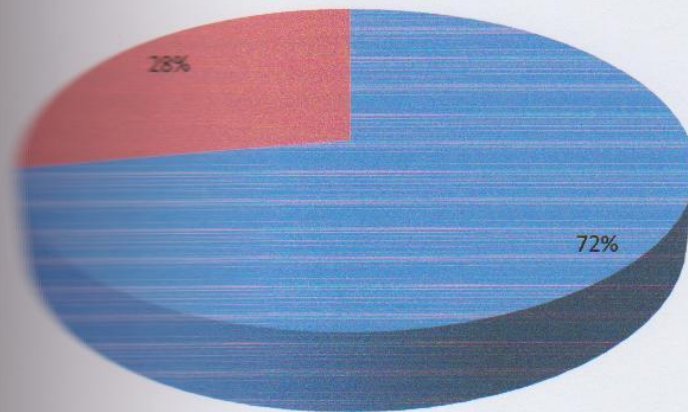
financieras. Sin embargo, se resalta que las personas que afirman lo contrario, es debido a que

no encuentran facilidades de crédito o simplemente el tiempo de espera para la

atención de sus solicitudes.

**SATISFACCION FINANCIERA**

■ Si ■ No



Elaborado por: Jimmy Quingaluisa.

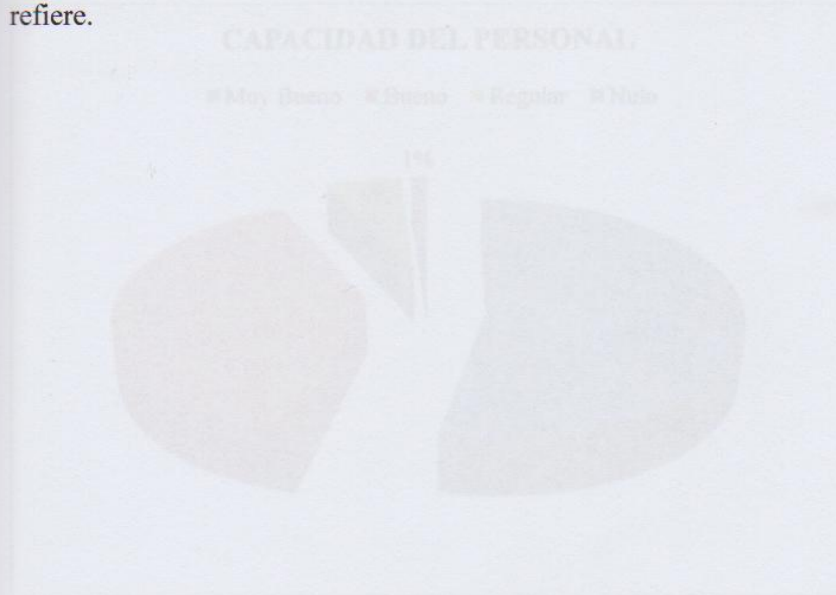
Investigación realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

## ANALISIS E INTERPRETACION.

De las 363 personas encuestadas, 263 que representan el 72%, manifiestan que la Cooperativa, en comparación con otras Instituciones financieras, si satisface sus necesidades financieras; mientras que el 28% restante, conformado por 100 personas, manifiesta que la Cooperativa no satisface todas sus necesidades financieras.

Philip Kotler (Internet), define la satisfacción del cliente, como “el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Bajo este concepto y observando los resultados obtenidos, podemos apreciar que la mayor parte de clientes y socios afirman que la Cooperativa satisface sus necesidades financieras. Cabe recalcar que las personas que afirman lo contrario, es debido a que fueron negadas, sus solicitudes de crédito o simplemente el tiempo de espera para la concesión de un crédito, fue excesivamente largo en cuanto a lo que a su aprobación se refiere.



Elaborado por: Jenny Quingula.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Encuesta de Satisfacción de Clientes).

**Pregunta No. 6 INTERPRETACION.**

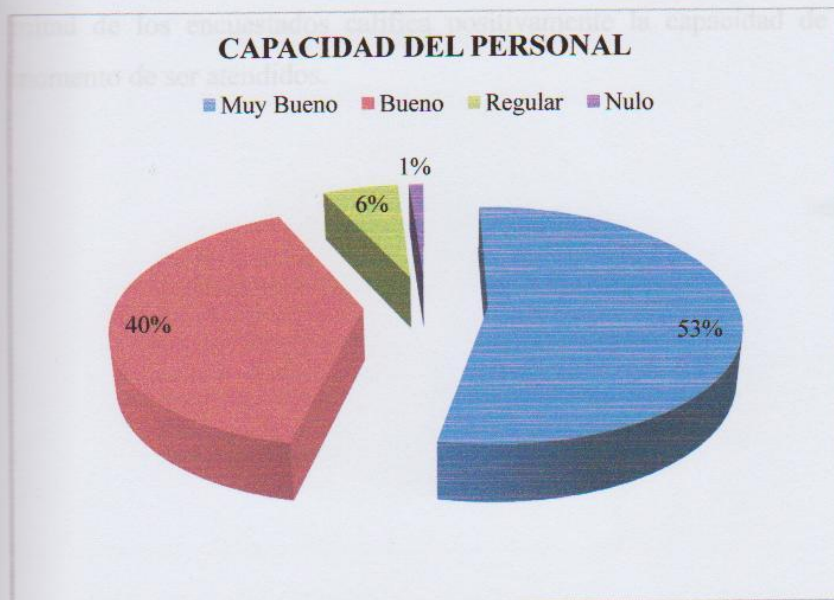
**¿Cómo considera usted, la capacidad del personal de la Cooperativa, al momento de ser atendido?**

**Tabla No. 16**

**CAPACIDAD DEL PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	194	53,4	53,4	53,4
	Bueno	144	39,7	39,7	93,1
	Regular	21	5,8	5,8	98,9
	Nulo	4	1,1	1,1	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

**Gráfico No.19**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

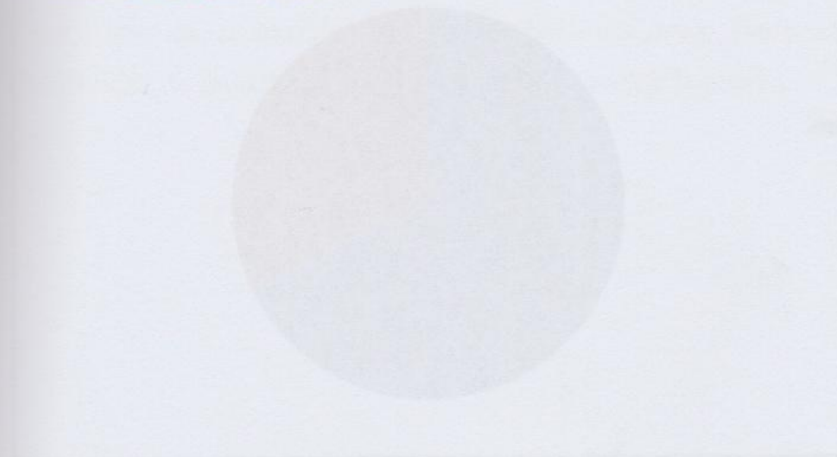
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De acuerdo a la tabla de frecuencias y al gráfico, podemos notar que el 53% de las personas encuestadas, es decir 194 socios y clientes, consideran que la capacidad del personal al momento de atenderlos es: Muy buena; mientras que para el 40%, es decir 144 personas, consideran que la capacidad del personal es: Buena. De igual manera, el 6% que corresponde a 21 personas, manifiestan que la capacidad del personal es: Regular, mientras que el 1%, es decir 4 personas, fueron considerados como nulos, debido a que manifestaron que según su apreciación, la capacidad del personal a veces es: buena y muchas veces regular.

La capacidad del personal enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo – beneficio que se ha dado.

Analizada esta apreciación y los resultados obtenidos, podemos notar que apenas la mitad de los encuestados califica positivamente la capacidad de los empleados, al momento de ser atendidos.



Elaborado por: Henry Quijano  
Paralela Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC

**Pregunta No. 7**

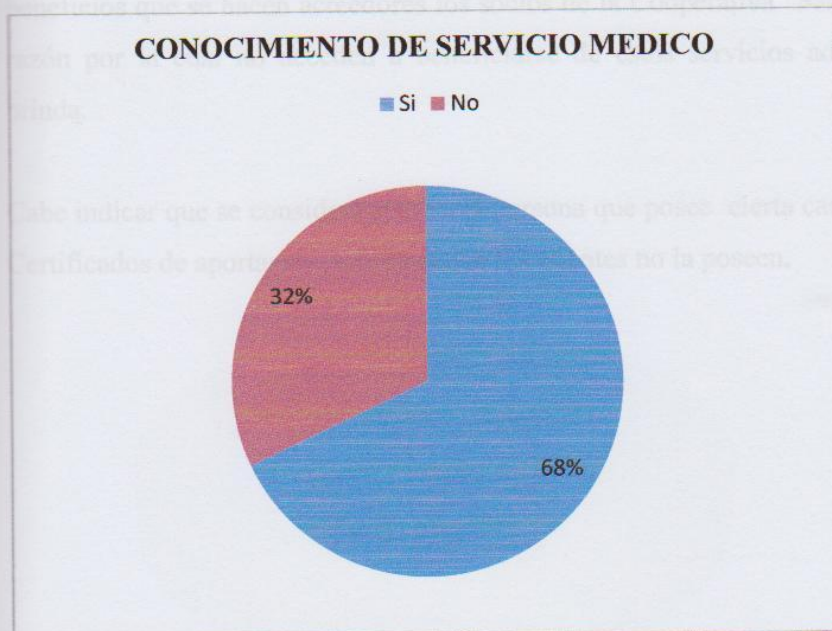
**¿Conoce usted que la Cooperativa brinda el Servicio Médico – Odontológico?**

**Tabla No. 17**

**CONOCIMIENTO DE SERVICIO MEDICO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	247	68,0	68,0	68,0
	No	116	32,0	32,0	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

**Gráfico No. 20**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.



## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De los 363 encuestados, 247 socios y clientes que equivalen al 68%, manifiestan tener conocimiento de que la Cooperativa, brinda el servicio Médico – Odontológico. Mientras que el 32% restante, que corresponde a 116 personas manifiestan no conocer de este servicio, o por lo contrario, si lo conocen no han accedido ni una sola vez a este servicio que brinda la Cooperativa.

Servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades de sus clientes.

Bajo este punto de vista, y a través de la observación de los datos obtenidos, llegamos a la conclusión de que en la COAC, existe una falta de información de todos los beneficios que se hacen acreedores los socios de la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, razón por la cual no acceden a beneficiarse de estos servicios adicionales que ésta brinda.

Cabe indicar que se considera socio a la persona que posee cierta cantidad de dinero en Certificados de aportación, mientras que los clientes no la poseen.



Elaborado por: Jenny Quingalora  
Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

**Pregunta No. 8**

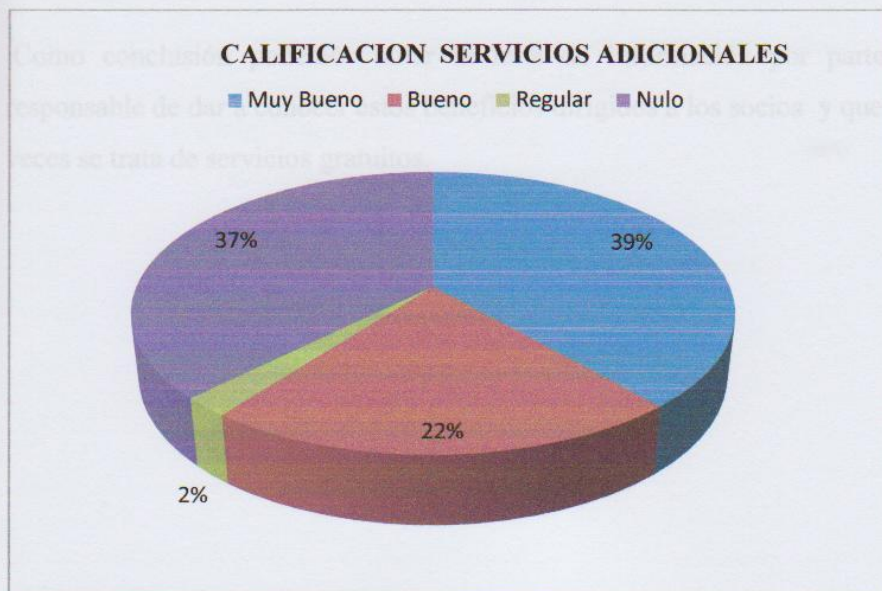
Observando la tabla de frecuencias y la representación gráfica, se puede evidenciar que ¿Cómo considera la calidad de los servicios adicionales (Medico – Ginecológico y Odontológico) que brinda la Cooperativa?

**Tabla No. 18**

**CALIFICACION DE SERVICIOS ADICIONALES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	140	38,6	38,6	38,6
	Bueno	79	21,8	21,8	60,3
	Regular	8	2,2	2,2	62,5
	Nulo	136	37,5	37,5	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

**Gráfico No. 21**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

## ANALISIS E INTERPRETACION.

Observando la tabla de frecuencias y la representación gráfica, se puede evidenciar que el 39%, que equivale a 140 personas, consideran la calidad de los servicios Médico – Ginecológico y Odontológico, como muy bueno; mientras que para el 22%, representado por 79 socios, califican la calidad de este servicio como bueno y para el 2% .que representan 8 personas, califica estos servicios como regular.

Finalmente tenemos el 37% representado por 136 personas, cuya apreciación ha sido considerada nula, debido a que no han recibido jamás estos servicios médicos y por consiguiente no les es posible emitir una calificación.

Como resultado, podemos apreciar que una parte representativa del total de socios y clientes encuestados conoce, utiliza y califica la calidad de estos servicios médicos de manera satisfactoria. Pero de igual manera existe un segmento de la población encuestada que desconoce de la existencia de este servicio, y por lo tanto no acude a usar y beneficiarse del mismo.

Como conclusión podemos notar la falta de información por parte del personal responsable de dar a conocer estos beneficios dirigidos a los socios y que muchas de las veces se trata de servicios gratuitos.

**Pregunta No. 9**

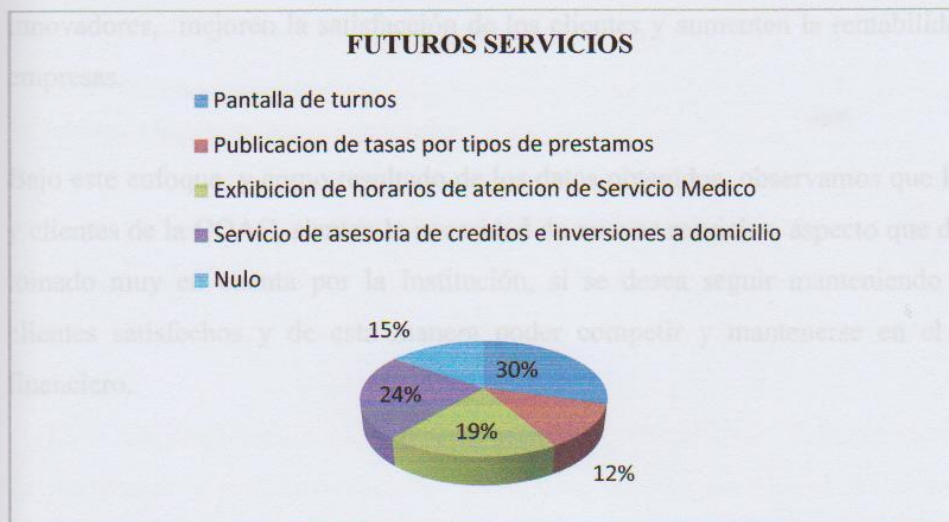
**¿Qué servicio adicional le gustaría tener en la Cooperativa “San Francisco Ltda.”?**

**Tabla No.19**

**PREFERENCIA POR FUTUROS SERVICIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pantalla de turnos	107	29,5	29,5	29,5
	Publicacion de tasas por tipos de prestamos	45	12,4	12,4	41,9
	Exhibicion de horarios de atencion de Servicio Medico	70	19,3	19,3	61,2
	Servicio de asesoria de creditos e inversiones a domicilio	86	23,7	23,7	84,8
	Nulo	55	15,2	15,2	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

**Gráfico No. 22**



Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Encuesta realizada a Clientes Externos (Socios y Clientes) de la COAC.

## ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Observando la tabla de frecuencias y su respectivo gráfico, podemos notar que de las 363 personas que constituyen la muestra; las 107 que representan el 30%, manifiestan que les gustaría contar con una pantalla de turnos en las instalaciones de la Cooperativa, mientras que el 12%, constituido por 45 socios y clientes, prefiere que se publiquen las tasas de interés por tipos de préstamos de manera permanente. De igual manera, el 19% conformado por 70 personas manifiesta que le gustaría contar con la exhibición de horarios de atención del Servicio médico, así también el 24%, es decir 84 socios y clientes da a conocer su preferencia por el servicio de Asesoría de créditos e inversiones a domicilio. Mientras que el 15 % conformado por 55 personas, da a conocer su preferencia por todos estos futuros servicios; razón por la cual se los ha considerado como nulas sus respuestas.

En los últimos años, algunas empresas han desarrollado herramientas específicas para innovar los servicios. Esto les permite conocer y entender mejor las necesidades de los clientes. La innovación en los servicios es un proceso crítico de negocios que no se puede dejar al azar, sino que debe ser administrado para desarrollar servicios innovadores, mejoren la satisfacción de los clientes y aumenten la rentabilidad de sus empresas.

Bajo este enfoque, y como resultado de los datos obtenidos, observamos que los socios y clientes de la COAC, sienten la necesidad de nuevos servicios, aspecto que deberá ser tomado muy en cuenta por la Institución, si se desea seguir manteniendo socios y clientes satisfechos y de esta manera poder competir y mantenerse en el mercado financiero.

### 4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS.

Para el efecto aplicaremos las pruebas Chi Cuadrada, que es una prueba estadística que nos permite evaluar hipótesis acerca de la relación entre 2 variables categóricas.

Con la ayuda de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas tanto a los Empleados, así como a los Socios y Clientes de la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, tomamos como referencia la pregunta n. 5 de cada una de las 2 encuestas, para proceder a realizarla verificación de la hipótesis. Es decir para comprobar si es necesario o no implantar una adecuada Gestión de Talento Humano por competencias, que permita mejorar el Nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

#### 4.3.1 Formulación de la Hipótesis.

- .  $H_0$  = Hipótesis nula.
- .  $H_1$  = Hipótesis alterna.

Siendo en nuestro caso, las siguientes.

- .  $H_0$  = La implementación de una adecuada Gestión de Talento Humano por Competencias **no** permitirán mejorar el Nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.
- .  $H_1$  = La implementación de una adecuada Gestión de Talento Humano por Competencias **si** permitirán mejorar el Nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.".Matriz Ambato.

#### 4.3.2 Definición del nivel de significación.

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, debido a que nos brinda la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. ( $H_0$ ). Su fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

#### Simbología:

$f_o$  = Frecuencia observada.

$f_e$  = Frecuencia esperada.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas, en nuestro caso se tomara una pregunta de cada uno de los 2 cuestionarios, como se muestra a continuación:

Pregunta No. 5. Clientes Internos (Empleados de la COAC)

**¿La Cooperativa, en el año 2010 utilizó las competencias como herramienta de Gestión de Talento Humano?**

#### Competencias como herramientas de gestión.

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Si	30	43
2	No	40	57
	TOTAL	70	100

**Tabla No. 20**  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa

Pregunta No.5 Clientes Externos (Socios y Clientes de la COAC)

**La Cooperativa, en comparación con otras Instituciones Financieras, satisface las necesidades financieras de sus clientes y socios?**

**Comparación con Inst. Financieras.**

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Si	263	72
2	No	100	28
	TOTAL	363	100

Tabla No.21  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa

**4.3.3 Combinación o cruce de Frecuencias.**

**VALORES REALES**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	30	40	70
CLIENTES EXTERNOS	263	100	363
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>140</b>	<b>433</b>

Tabla No.22  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa



#### 4.3.4 Determinación de Grados de Libertad.

$$(Gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

$$(Gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(Gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(Gl) = (1) (1)$$

$$(Gl) = 1$$

	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
INTERNOS	17,4	22,6
EXTERNOS	245,6	117,4

Donde:

Gl = grados de libertad

C = Columnas de la tabla

F = Fila de la tabla.

El valor tabulado de  $X^2$  con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.841 en la tabla H de distribución Ji Cuadrado, por lo tanto:

$$x^2 = \text{critico} = 3,841$$

#### Cálculo matemático

Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Frec.observ-irec esperad.
30	$(70*293)/433 = 47,4$	-17,4
40	$(70*140)/433 = 22,6$	17,4
263	$(363*293)/433 = 245,6$	17,4
100	$(363*140)/433 = 117,4$	-17,4

Tabla No. 23  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa

### FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	47,4	22,6
CLIENTES EXTERNOS	245,6	117,4

**Tabla No.24**  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Donde:**

$\Sigma$  significa sumatoria

O es la frecuencia observada

E es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

Procedimiento para calcular el Chi cuadrado ( $X^2$ ).

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
CLIENTES INTERNOS / SI	30	47,4	-17,4	301,62	6,37
CLIENTES INTERNOS / NO	40	22,6	17,4	301,62	13,33
CLIENTES EXTERNOS / SI	263	245,6	17,4	301,62	1,23
CLIENTES EXTERNOS / NO	100	117,4	-17,4	301,62	2,57

$$x^2 = 23,49$$

Tabla No.25  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

#### 4.3.5 Decisión Final.

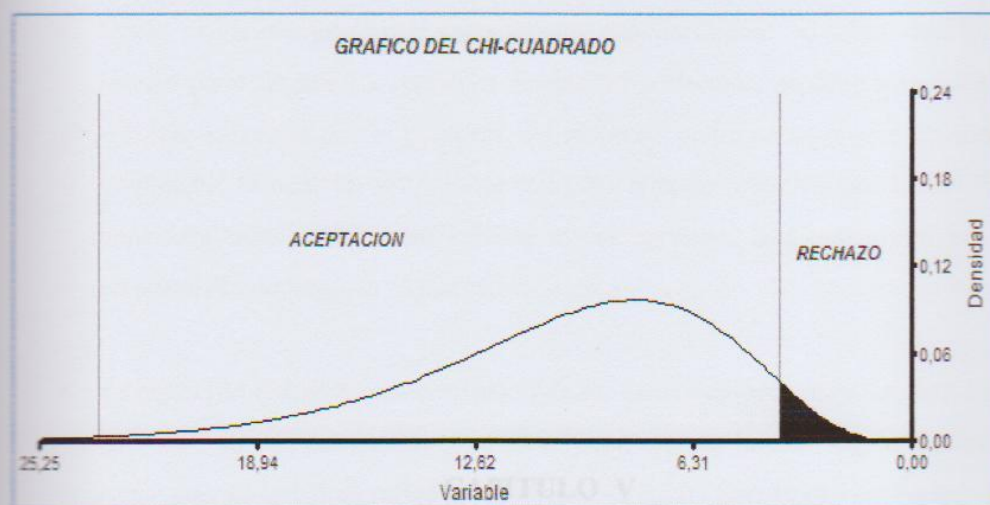
El valor de  $X^2_t = 3.841$  y  $X^2_c = 23,49$

$X^2_t = 3,841$  equivale al 95% de nivel de confianza.

$X^2_c = 23,49$  equivale al 99% de nivel de confianza.

Si como el valor de  $X^2_c = 23,49$  es mayor a  $X^2_t = 3,841$  y de acuerdo a lo establecido, se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que implementar una adecuada Gestión del Talento humano por competencias, si permitirá mejorar el Nivel de desempeño laboral del personal de la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

#### 4.3.6 Representación Grafica del Chi – cuadrado.



**Gráfico No. 23**  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

#### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al tabular cada una de las encuestas aplicadas tanto a los empleados, como a los clientes y socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Lita" Matriz Ambato, y alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, es importante formular las conclusiones a las que se llegó, lo que nos permitirá determinar las recomendaciones encaminadas al establecimiento de una adecuada gestión de Talento Humano por competencias, que permita mejorar el Nivel de desempeño laboral del personal de la Cooperativa.

#### 5.1 CONCLUSIONES:

- Hoy en día, la Cooperativa enfrenta un gran número de retos en el mercado de una economía global, cada vez más competitiva, en donde se hace necesario el

desarrollo eficaz de productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades y deseos de los clientes cada vez más exigentes y que permitan fidelizarlos en forma constante.

- Como es visible, una razón esencial para que un cliente o socio decida seguir siendo parte de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, se debe a la calidad del servicio brindado por el personal. Al respecto pudimos notar que no todos los empleados brindan un servicio de calidad a clientes y socios, por lo que si no se considera una gestión con calidad en el servicio, la Cooperativa no podrá alcanzar el liderazgo en el mercado.

- Es conocido que el reconocimiento laboral es un estímulo muy necesario para el personal, ya que los motiva y se identifican con la institución, lo que permitió notar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, todo el personal, siente la necesidad de alguna manera ser valorado y reconocido por el desarrollo de su trabajo en la institución. Aspecto que deberá

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al tabular cada una de las encuestas aplicadas tanto a los empleados, como a los clientes y socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, y alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, es importante formular las conclusiones a las que se llegó, lo que nos permitirá determinar las recomendaciones encaminadas al establecimiento de una adecuada gestión de Talento Humano por competencias, que permita mejorar el Nivel de desempeño laboral del personal de la Cooperativa.

#### 5.1 CONCLUSIONES:

- Hoy en día, la Cooperativa enfrenta un sin número de retos en el mercado de una economía global, cada vez más competitiva, en donde se hace necesario el desempeño laboral de su personal, que se adapte a sus necesidades, por lo cual

desarrollo eficaz de productos y servicios que puedan satisfacer a clientes y socios cada vez más exigentes y que permita fidelizarlos en forma duradera.

- Como es visible, una razón esencial para que un cliente o socio, decida seguir siendo parte de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, se debe a la calidad del servicio brindado por el personal. Al respecto pudimos notar que no todos los empleados brindan un servicio de calidad a clientes y socios, por lo que si no se considera una gestión con calidad en el servicio, la Cooperativa no podrá alcanzar el liderazgo en el mercado.
- Es conocido que el reconocimiento laboral es un estímulo muy necesario para el personal, ya que los motiva y se identifican con la Institución, lo que permitió notar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, todo el personal, siente la necesidad de alguna manera ser valorado y reconocido por el desarrollo de su trabajo en la Institución. Aspecto que deberá ser muy tomado en cuenta.
- Durante los últimos años, la Cooperativa ha venido realizando esfuerzos para transformar esta gestión tradicional de Recursos Humanos, es por esto que adoptara el Modelo de Gestión por competencias, como una práctica moderna que genere y multiplique el valor de la Institución por medio de la productividad de los empleados.
- Es conocido que el principal motivo que incita a que una persona, sea miembro, socio o cliente de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, es el tema de los créditos, se debe también promocionar la cartera de servicios con que cuenta la Cooperativa, con el fin de satisfacer todas las expectativas del cliente.
- En la actualidad, la COAC “San Francisco Ltda.” no cuenta con un cronograma y programa bien establecido, tanto de capacitación, así como de evaluación de desempeño laboral de su personal, que se acople a sus necesidades, por lo cual

se debe revisar el Plan de cursos, seminarios u otros eventos académicos y financieros que deba proveer la Institución para que su personal amplíe sus conocimientos y por ende mejorar su desempeño.

## 5.2 RECOMENDACIONES.

A través de los resultados obtenidos mediante la investigación, se propone:

- Al momento de formar parte de la Cooperativa se debe informar acerca de todos los servicios y beneficios que brinda la Cooperativa de ahorro y crédito hasta ese momento, ofreciendo seguridad y total convencimiento por parte del nuevo cliente y esto lo lograremos a través de la capacitación permanente del personal en atención al cliente.
- Se debería dar más facilidades, al momento de conceder los créditos, es decir la Cooperativa deberá innovar sus líneas de crédito, como pueden ser: créditos sin encaje, a menor tasa de interés, tiempos de gracia, sin garantes, entre otros. Con la finalidad de motivar a los socios y la Cooperativa sea más competitiva con el resto de Instituciones financieras.
- Si como no a todos los socios les interesa los créditos, sino más bien ahorrar e invertir en la Cooperativa, se debería incentivarlos a través de una mejor tasa de interés.
- Capacitar al personal de forma permanente y en especial sobre los beneficios que posee la implementación de un modelo de Gestión por competencias a la Administración y Talento humano.
- Es recomendable adoptar un adecuado Modelo de Evaluación de Desempeño para mejorar la gestión de talento humano por competencias, que nos permita medir la eficiencia y eficacia del personal de la Cooperativa.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, Calle Montalvo, entre la Avenida 12 de Noviembre y Juan Evangelista Vela.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero del 2012

Fin: Diciembre del 2012

Equipo técnico responsable:

El investigador: Jhony Quingaluisa

Asistente técnico: Dr. Mauricio Tamayo

Jefe del departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Ing. Ulises Zúñiga

Gerente general de la Cooperativa "San Francisco Ltda.", Ing. Estuardo Paredes

## CAPITULO VI.

Con el apoyo de todo el personal de **PROPUESTA.**

Costo: La propuesta tendrá un costo promedio de 127.100 dólares.

### 6.1 DATOS INFORMATIVOS.

#### 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

##### **Título:**

Diseñar un Modelo de Evaluación de Desempeño de 360<sup>0</sup>, para mejorar la gestión de Talento Humano por Competencias, que nos permita medir la eficiencia y eficacia del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", Matriz Ambato.

aplicación de criterios poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

**Institución Ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda.", Matriz Ambato.

crear e implementar un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, que ayude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

**Beneficiarios:** Departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa, Clientes internos y Externos.

**Teléfonos:** 032823582.

evaluación y la calidad del servicio dependen del Talento Humano, es por ello que se considera necesario crear un adecuado Modelo de



**Ubicación:** Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, Calle Montalvo, entre la Avenida 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

Inicio: Enero del 2012

Fin: Diciembre del 2012

**Equipo técnico responsable:**

El investigador: Jhenny Quingaluisa.

Asistente técnico: Dr. Mauricio Tamayo.

Jefe del departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Ing. Lilian Zúñiga.

Gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, Ing. Estuardo Paredes.

Con el apoyo de todo el personal de la Cooperativa.

**Costo:** La propuesta tendrá un costo promedio de 127.100 dólares.

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

De la Investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, Matriz Ambato, se obtuvo como resultado que ésta carece de un adecuado Modelo de Evaluación de desempeño por Competencias, lo que ha provocado la aplicación de criterios poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, mala retroalimentación, comunicaciones negativas, razón por la cual, en este capítulo se desea elaborar e implantar un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, que ayude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, a mejorar la Gestión de Talento Humano que nos permita medir la eficiencia y la eficacia del personal de la Cooperativa.

En la Cooperativa, la excelencia y la calidad del servicio dependen del Talento Humano, es por ello que se considera vital contar con un adecuado Modelo de

Evaluación de desempeño por competencias que permita valorar las capacidades personales y profesionales demostradas por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

La Cooperativa, está enfocada al servicio de los socios y clientes, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los trámites financieros, así como también es importante brindar una atención de calidad, la misma que se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales y por supuesto la mejora del servicio a socios y clientes.

Podemos destacar varios antecedentes que ha favorecido la aplicación de este tipo de estrategia, como por ejemplo, el proyecto realizado anteriormente en la Universidad Particular de Loja, por Alba Miño y Martha Flores (2009), en su tesis de Diseño de un Sistema de Evaluación de desempeño por competencias para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Concejo Provincial de Pichincha en el cual concluyen que un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN.**

La presente propuesta tiene como motivo, ayudar al Departamento Administrativo y Talento Humano de la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, a corregir los problemas que atraviesa en el proceso de Evaluación de Desempeño laboral.

Así también, la razón de la propuesta de nuestro trabajo de Investigación, está encaminada a contribuir a incrementar la productividad de la Institución, a través del desempeño de su personal.

Un adecuado Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias permite profundizar la Alianza Estratégica empresa – trabajadores, al generar mejores recursos Humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

El objetivo general de la evaluación del desempeño por Competencias es obtener la máxima eficiencia del Talento Humano que labora en una organización.

Este modelo es beneficioso para ambas partes, por lo que mejorara el rendimiento del empleado así como también permite mejorar los resultados de la Institución.

En la actualidad, en la mayoría de Instituciones resulta esencial contar con un Modelo de Evaluación de Desempeño laboral, con el fin de definir las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona – puesto.

Por esta razón, es importante para la Cooperativa, diseñar estrategias para implantar su Modelo de Evaluación de desempeño que se acople a las necesidades del personal y de la Institución, debido a que en él se apoyarán las estrategias que permitirán mejorar la Gestión de Talento Humano, que nos permita medir la eficiencia y la eficacia del personal de la Cooperativa.

La Cooperativa adoptará este modelo para eliminar la evaluación sancionadora, e implementar una nueva evaluación que le permita al evaluado adquirir nuevas destrezas y habilidades que amplíen las perspectivas de superación profesional, logrando así una mejor atención al socio y cliente, objetivo que en la actualidad no se ha logrado en su totalidad.

La Cooperativa, está enfocada al servicio de los socios y clientes, quienes requieren mayor eficiencia y rapidez en los trámites financieros, así como también es importante la calidad de los servicios financieros cooperativos, es así que los potenciales clientes suelen optar por la Institución que mejor calidad de servicios y beneficios financieros

brinde. Es por esto que se considera necesario implementar un Modelo de Evaluación de Desempeño laboral de la Institución.

En consecuencia el Modelo de Evaluación de 360<sup>0</sup>, para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, deberá permitir el conducir mejor a sus empleados para que puedan brindar un servicio eficaz, ágil y dentro de los estándares de calidad, minimizando los errores operativos e incrementar la estabilidad laboral y confianza en el trabajo, lo que permitirá proponer mejoras en los procesos aumentando la productividad y credibilidad de la Institución.

#### **6.4 OBJETIVOS.**

##### **6.4.1 Objetivo General.**

Desarrollar un Modelo de Evaluación de Desempeño por competencias para mejorar la Gestión de Talento Humano, que nos permita incrementar en un 20% la eficiencia y eficacia del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato en el año 2012.

##### **6.4.2 Objetivos Específicos.**

- Conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el área del Talento Humano de la Cooperativa.
- Diseñar estrategias, utilizando un Modelo de Evaluación de desempeño por Competencias de 360<sup>0</sup>, que ayude a incrementar el nivel de desempeño del personal de la Institución.
- Establecer indicadores de Evaluación de desempeño de Talento Humano de la COAC.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.**

Para el desarrollo de nuestro trabajo de Investigación, se efectuó un análisis minucioso, con el fin de determinar y mejorar el dinamismo interno y externo del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa, así como conocer las innovadoras herramientas para evaluar el desempeño laboral del personal de la Institución e identificar el beneficio que estas herramientas aportan a la Cooperativa, con el fin de incrementar su Productividad. La Cooperativa, está enfocada a contribuir de manera eficiente a su colectividad, incentivando a sus clientes y socios con una atención de calidad, que se logrará únicamente con una buena Evaluación del Desempeño y posteriormente, una adecuada capacitación de su personal. Beneficiándose así no solo la Institución sino también el Contingente Humano, tanto interno como externo.

**6.5.1 Aspecto Socio Cultural.-** La COAC “San Francisco Ltda.” a través de su actividad, promueve la creación de beneficios para sus clientes y socios y lo que es mejor aún, el beneficio de la comunidad en general y especialmente donde se encuentran operando sus Agencias y Sucursales.

**6.5.2 Aspecto Económico.-** La cooperativa, cuenta con un valioso recurso económico, el mismo que le permite satisfacer las necesidades crediticias de sus clientes y socios, así como también atender requerimientos internos propios para el buen funcionamiento de la Institución.

Al departamento Administrativo y Talento Humano se la asignará el recurso económico necesario para el desarrollo de sus funciones, el mismo que deberá constar en los Planes Operativos Anuales.

**6.5.3 Aspecto Tecnológico.-** Sin lugar a dudas en las empresas del siglo XXI, independientemente de su razón social, uno de los aspectos más trascendentes para su subsistencia en un mercado globalizado, es el aspecto tecnológico que posee.

Actualmente, la COAC “San Francisco Ltda.”, cuenta con una novedosa plataforma informática, lo que ha permitido estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico.

Cabe destacar que en la actualidad, el departamento Administrativo y Talento Humano, cuenta con un software informático denominado COMPERS, adquirido en el año 2010 a una compañía nacional “Paredes y Asociados” de la ciudad de Quito, con un costo aproximado de 10.000 dólares. Dicho software informático fue destinado exclusivamente para el manejo de personal por competencias, razón por la cual, hoy en día, el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” se encuentra en fase de capacitación, para poder aplicar una Gestión por competencias.

El logro de esta investigación se ha alcanzado, gracias a la colaboración del Gerente, personal administrativo, operativo, socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, los cuales proporcionaron información.

A más de ello, se contó con material bibliográfico tanto físico como virtual, que sirvió de complemento para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo.

## 6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA.

### GESTION POR COMPETENCIAS.

Según **Javier Fernández López (2005)**, en su obra Gestión por competencias, manifiesta:

La Gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades organizativas esenciales.

La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse de una con los procesos de la estrategia empresarial. La secuencia operativa a seguir es realmente sencilla y además muy eficaz:

la misión de cada empresa solo puede cubrirse fijando objetivos estratégicos para todos los departamentos. Cada objetivo exige una competencia clave (realmente propia y diferencial) que la empresa a de poseer para alcanzarlo. Sin competencia clave no hay diferencia en el mercado y sin diferenciación la empresa no sobrevive a largo plazo.

La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa.

### ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA? (definición).

Según Javier Fernández (2005), las competencias.- se definen en el ámbito empresarial, como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

Estas competencias reúnen una serie de características;

- Son **Independientes**.- de la estructura organizativa de la empresa.
- Son **Propias**.- de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- Son **Privativas**.- de las personas, de los empleados que les aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son **Modificables y Evolucionables**.- de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

El modelo de gestión por competencias que nos propone Javier Fernández en su obra es el siguiente:

### MODELO DE GESTION.



Figura No.1  
Fuente: Internet.  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

### EL PROCESO DE GESTION DEL DESEMPEÑO.

La gestión del desempeño mantiene un flujo continuo, entre jefe y colaboradores, de planificación, seguimiento y evaluación final de resultados (objetivos y comportamientos).

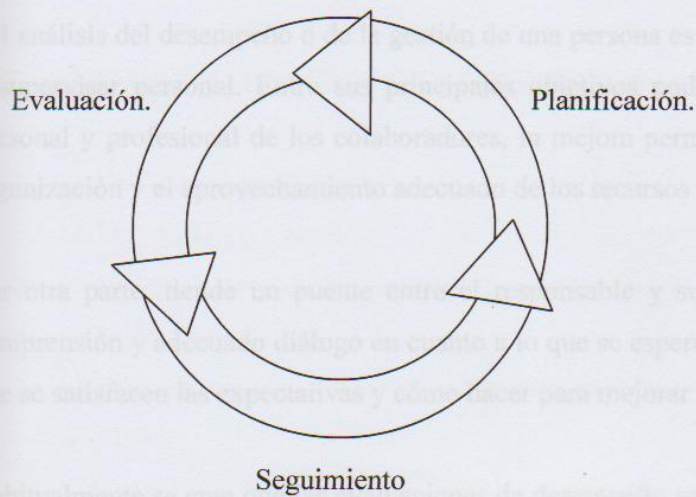


Figura No. 2  
Fuente: Internet.  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.



- **Planificación.-** Consiste en el establecimiento, a principio del periodo económico considerado, de los objetivos de desempeño esperados del colaborador.
- **Seguimiento.-**son las revisiones conjuntas (jefe-colaborador) del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos marcados a fin de ir tomando las medidas que pudieran ser necesarias para su consecución.
- **Evaluación.-** se trata de la valoración, al final del periodo, de los resultados conseguidos del comportamiento.

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.**

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas lleven a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Martha Alles (2005) en su obra: Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados. Manifiesta que:

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Pero el significado de las

evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación, a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento”.

Para **Héctor Gordillo (2004)**, en su obra: Gestión por competencias. Define: “La evaluación de desempeño, permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, los cuales pueden ser sujetos de un proceso de capacitación posterior.

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo.

#### **METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

1. La Evaluación por objetivos.
2. La Evaluación por escalas.
3. La Evaluación por medio de acontecimientos significativos.
4. La Evaluación abierta.
5. La Evaluación del desempeño basada en Gestión por competencias.
  - 180°.
  - 270°.
  - 360°.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.**

“Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Enfoque de las competencias, este método consiste en:

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto”. Martha Alles (2005, pag.269).

## **EVALUACION DE 360<sup>0</sup>.**

Según Martha Alles (2005, p.144),” la Evaluación de desempeño de 360<sup>0</sup>, es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”.

Uno de los resultados de una Evaluación de Desempeño por competencias en 360<sup>0</sup>, es que logra obtener más objetividad acerca del desempeño del evaluado, al tomar la percepción de un grupo de personas que se interrelacionan en diferentes roles con el evaluado, además permite al evaluado incrementar su auto-conocimiento al tener la representación grafica de la percepción que tienen los demás de él.

La evaluación de 360<sup>0</sup> permite al evaluado, ser evaluado por las relaciones más importantes dentro de su entorno de la organización.

Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en:

- Establecer un estilo de dirección participativa.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaboradores.
- Informar a las personas de como lo están haciendo.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales.
- Motivar a las personas mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Involucrar a las personas en los objetivos.
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces”.

Según **Martha Alles (2005, pag.145)** en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, manifiesta que: “Una evaluación de desempeño de 360<sup>0</sup>, es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

La evaluación de 360<sup>0</sup> o 360<sup>0</sup>feedback es la forma más novedosa de desarrollar la evaluación del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360<sup>0</sup> es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional”.

## **MATRIZ FODA.**

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

A continuación detallamos el proceso de Evaluación de desempeño laboral por competencias, en 360°.

## **MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO. 360°.**

### **1. PREPARAR ASPECTOS PREVIOS.**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como unas actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que el Departamento Administrativo y de Talento Humano, planifique el proceso, establezca los objetivos generales, formule las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

### **2. DEFINIR OBJETIVOS.**

“El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño”. (Muchinsky, 1994):

<b>Decisiones administrativas</b>	<b>Desarrollo del personal</b>	<b>Investigación</b>
Sistemas de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar calidad de las selecciones
Remuneración variable	Retroalimentación y consejería	Evaluar calidad de la capacitación
Ascensos / promociones	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Despidos	Identificación de sucesores	Evaluar la eficacia de planes de desarrollo
Rediseño de puestos		

**Figura No.3**  
Fuente: Internet.

Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño deben cumplir los siguientes criterios:

- Integrados con los demás subsistemas de recursos humanos.
- Alineados con los objetivos y estrategias de la organización.
- Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.

### **3. DISEÑAR INSTRUMENTOS DE EVALUACION.**

La elección de los instrumentos de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (conducta, rasgo y resultado tangible). La siguiente tabla identifica la forma de medición de estas variables. Se excluyen los rasgos porque la evaluación del desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también incluye la medición de los resultados de trabajo.

### Formas de evaluación de conductas y resultados de trabajo

Aspectos a medir	Instrumentos de evaluación
Conductas de trabajo	Escalas conductuales Encuestas de 360° grados Simulaciones laborales Centros de evaluación
Resultados	Indicadores de gestión Estadísticas descriptivas

Figura No.4

Fuente: Internet.

“La evaluación de resultados se realiza mediante indicadores de gestión que deben ser establecidos por la institución. La evaluación de resultados está inmersa en los procedimientos de control de gestión”. García, A.(1997).

Una evaluación del desempeño por competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las destrezas.

#### Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo

La primera evaluación, también denominada evaluación del desempeño en la tarea, consiste en la calificación del supervisor o jefe, a su subordinado en las actividades esenciales del puesto.

Si un individuo no tiene el nivel de efectividad requerido en el desempeño de las actividades centrales del cargo, es necesario analizar qué competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad. Por otra parte, siendo la principal intención de la gestión por competencias incrementar los niveles de desempeño laboral, es necesario analizar las competencias asociadas a la actividad con el objeto de calificar

determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad profesional.

Independientemente del nivel de efectividad del ocupante en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un análisis completo de las competencias requeridas, es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias por la actividad, según la siguiente escala:

5 = Altamente desarrollada

4 = Desarrollada

3 = Medianamente desarrollada

2 = Poco desarrollada

1 = No desarrollada.

#### **Evaluación de destrezas.**

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente conductual de las destrezas, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas anteriormente. Las encuestas de 360° grados son instrumentos de evaluación que recogen la opinión de varios informantes sobre una persona. Estos informantes incluyen pares o compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos. También se incorporan las autoevaluaciones con el propósito de compararlas con las heteroevaluaciones.

Las encuestas de 360° grados contienen listados de comportamientos críticos que son calificados con una escala de frecuencia.

Los informantes de una encuesta de 360° grados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado.



- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses.
- Opinar sobre competencias que están implicadas en la relación de trabajo.
- Tener un nivel educativo superior.

Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360° grados deben versar sobre aspectos de desempeño contextual. Esto es, conductas altamente generalizables y aplicables a la gran mayoría de puestos de trabajo. Si las conductas no tienen esta propiedad de generalización, no pueden someterse a este tipo de evaluación.

“Las encuestas de 360° grados se originaron con propósitos de desarrollo del personal”.  
Levy-Leboyer. (2000).

#### 4. DIFUNDIR EL PROGRAMA.

Los programas de evaluación deben ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben difundirse:

- Objetivos del programa.
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

Los medios de comunicación dependerán de los recursos disponibles pero, en general, se deben utilizar aquellos recursos que tienen la mayor efectividad comunicacional en la cultura de la organización.

## 5. ENTRENAR A LOS EVALUADORES.

“En la administración tradicional de Recursos Humanos, no se capacitaba a los evaluadores. Simplemente se asumía que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por los evaluadores. Ahora se recomienda que se entrene a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación”. Pulakos, (1997).

Fundamentalmente, las siguientes cuestiones deben ser tratadas en el entrenamiento:

- Qué se evalúa (comportamientos, resultados, etc.).
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación (halo, benignidad, etc.).
- Desarrollo de la destreza de retroalimentación.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.

El entrenamiento también tiene un efecto comunicacional importante. En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difusión sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

## 6. EJECUTAR EL PROCESO.

Consiste en la organización del proceso de evaluación. Incluye los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones (semestral o anual).
- Evaluación continua o evaluación por grupos. En la continua las personas son evaluadas de manera individual, usualmente en su fecha de aniversario de ingreso a la institución. La evaluación por grupos consiste en programar jornadas de

evaluación por grupos o áreas (e.g., de tal fecha a tal fecha se evaluarán las personas de los departamentos X, Y, Z y en tal otra fecha se evaluarán los departamentos A, B y C, etc.).

- Formato de la evaluación: papel y lápiz o en computador.

## 7. ANALIZAR LOS RESULTADOS.

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras: comparación contra un estándar; y, uso de puntuaciones normalizadas.

### Comparación contra un estándar

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido de antemano. Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor utilizando una escala de efectividad. La escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado. Se podrá argumentar que este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que se le ocurre. Ciertamente existe este riesgo, pero no es menos cierto que los supervisores o jefes han recibido por parte de la organización, la autoridad formal para supervisar el desempeño de sus colaboradores. La supervisión implica, entre otras cosas, estimar o juzgar el grado de efectividad con la cual los subordinados desempeñan las tareas técnicas. Si, por ejemplo, el supervisor califica con un 2 (poco efectivo) una de las actividades esenciales, significa simplemente que según la opinión del supervisor (alguien con autoridad formal conferida), el desempeño del ocupante en esa actividad, es poco efectivo.

• Descriptiva en lugar de calificativa.

### Puntuaciones normalizadas.

• Sensible a las necesidades del evaluado.

En este procedimiento, el individuo es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor. Algunos autores afirman categóricamente que en las evaluaciones de desempeño nunca se deben realizar comparaciones entre los evaluados

"ya que el objetivo de la evaluación es conocer el desempeño de cada empleado, no comparar unos con otros" .Pereda & Berrocal. ( 1999, p. 145).

Esta afirmación es válida cuando se trata del desempeño en la tarea, pero no cuando se trata de desempeño contextual. Como se explicó, el desempeño contextual son los comportamientos que todos los ocupantes de un rol, área u organización deben evidenciar. Cuando se realizan numerosas evaluaciones sobre la base de unos mismos factores, el mejor estándar es el grupo. Por ejemplo, cuando se trata de la estatura, siempre se escuchan expresiones como "Juan es alto" o "tal persona es pequeña". Estas aseveraciones provienen de comparaciones del individuo contra una generalidad de personas. Así, un individuo es alto o bajo en comparación con otros individuos. Lo mismo ocurre aquí. Un individuo tendrá un elevado desempeño en conductas contextuales, en comparación con otras personas que también han sido evaluadas en las mismas conductas. De hecho, cuando se mide comportamiento humano, la única forma de derivar un estándar confiable es estimando la generalidad de esa conducta en un grupo determinado.

#### **RETROALIMENTAR.**

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo.
- Descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.
- Entregada en un momento y situación oportunos.
- Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y retroalimentador) de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. La discusión de fortalezas y necesidades de desarrollo es, ciertamente importante, pero no basta por sí misma para cambiar los comportamientos débiles.

Es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollarán las necesidades y un programa de incentivos que refuerze las conductas de trabajo deseables.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo. En esencia, estos planes especifican las modalidades de desarrollo que se deben implementar para mejorar las necesidades de desempeño detectadas del individuo.

Los planes de desarrollo detallan los objetivos y las acciones de desarrollo al igual que las fechas de cumplimiento.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo. Cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación.

Finalmente, la retroalimentación debe estar a cargo de un asesor entrenado.

## **8. REALIZAR SEGUIMIENTO.**

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

El análisis de los siguientes aspectos pueden ser útiles para estimar la eficacia del programa:

- Alineación estratégica: en qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la organización cumpla sus objetivos estratégicos.
- Grado de satisfacción de los usuarios: qué tan satisfechos están los clientes del sistema de evaluación.
- Existencia del manual de evaluación: constatar la existencia de un manual que documente los procedimientos y las políticas del sistema.
- Integración del sistema: en qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario con otras aplicaciones de recursos humanos.
- Personal competente: ¿tiene el programa personal responsable que lo maneje competentemente?.

#### **OBJETIVO.**

Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada.

#### **ESTRATEGIAS.**

“Son programas generales de y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos, la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.” Henry Mintzberg (1999).

#### **INDICADORES DE GESTION.**

**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc. Los Indicadores de gestión son:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

[www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion.shtml).

## MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO LTDA".

- 1.- Elaboración del cronograma de Evaluación.
- 2.- Definición de Cuadro de Evaluadores.
- 3.- Análisis y aprobación del Cuadro de Evaluados y Evaluadores.
- 4.- Realización de ajustes.
- 5.- Generar el instrumento de Evaluación. Apoyo de software informático COMPERS.
- 6.- Convocación y Capacitación a Evaluadores.
- 7.- Aplicación de instrumentos de evaluación.
- 8.- Procesar evaluación.
- 9.- Realizar retroalimentación a evaluados y propuestas de Capacitación.

Modelo No.24  
Fuente: Cooperativa "San Francisco Ltda."  
Elaborado por: Cooperativa "San Francisco Ltda."



## Representación gráfica del Modelo de Evaluación del desempeño laboral

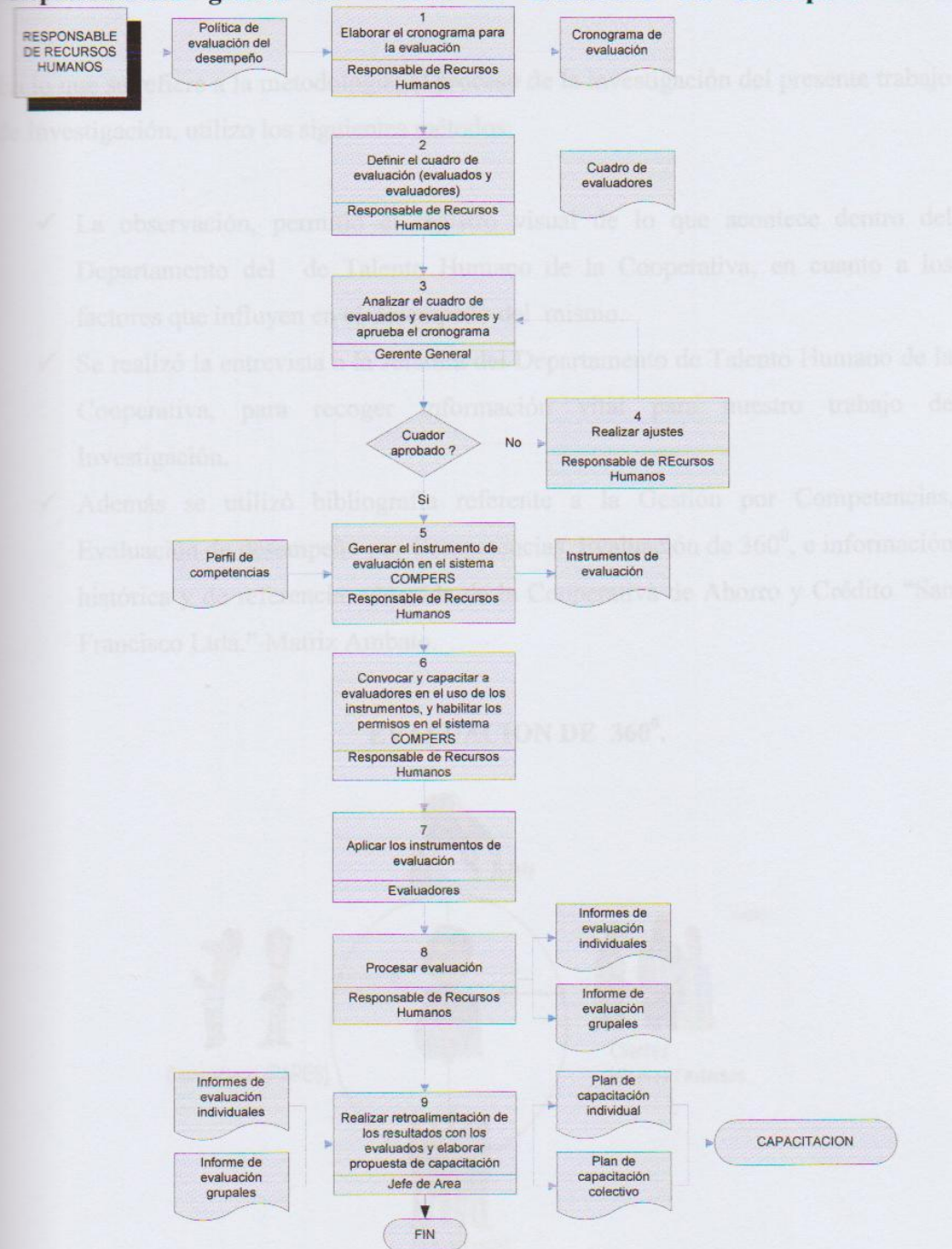


Grafico No.24

Fuente: Cooperativa "San Francisco Ltda."

Elaborado por: Cooperativa "San Francisco Ltda."

## METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.

En lo que se refiere a la metodología, el proceso de la investigación del presente trabajo de investigación, utilizo los siguientes métodos:

- ✓ La observación, permitió el registro visual de lo que acontece dentro del Departamento del de Talento Humano de la Cooperativa, en cuanto a los factores que influyen en el desempeño del mismo.
- ✓ Se realizó la entrevista a la Jefatura del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa, para recoger información vital para nuestro trabajo de Investigación.
- ✓ Además se utilizó bibliografía referente a la Gestión por Competencias, Evaluación de desempeño por Competencias, Evaluación de 360<sup>0</sup>, e información histórica y de referencia, obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

### EVALUACION DE 360<sup>0</sup>.

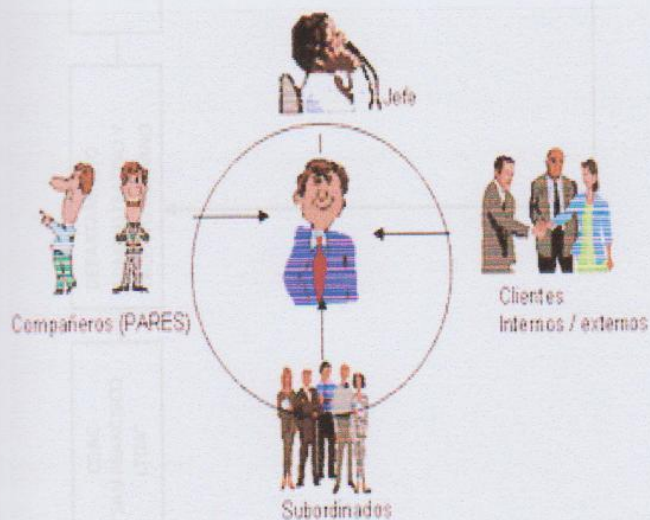


Figura No.5  
Fuente: Internet.

Representación gráfica del Modelo Operativo.

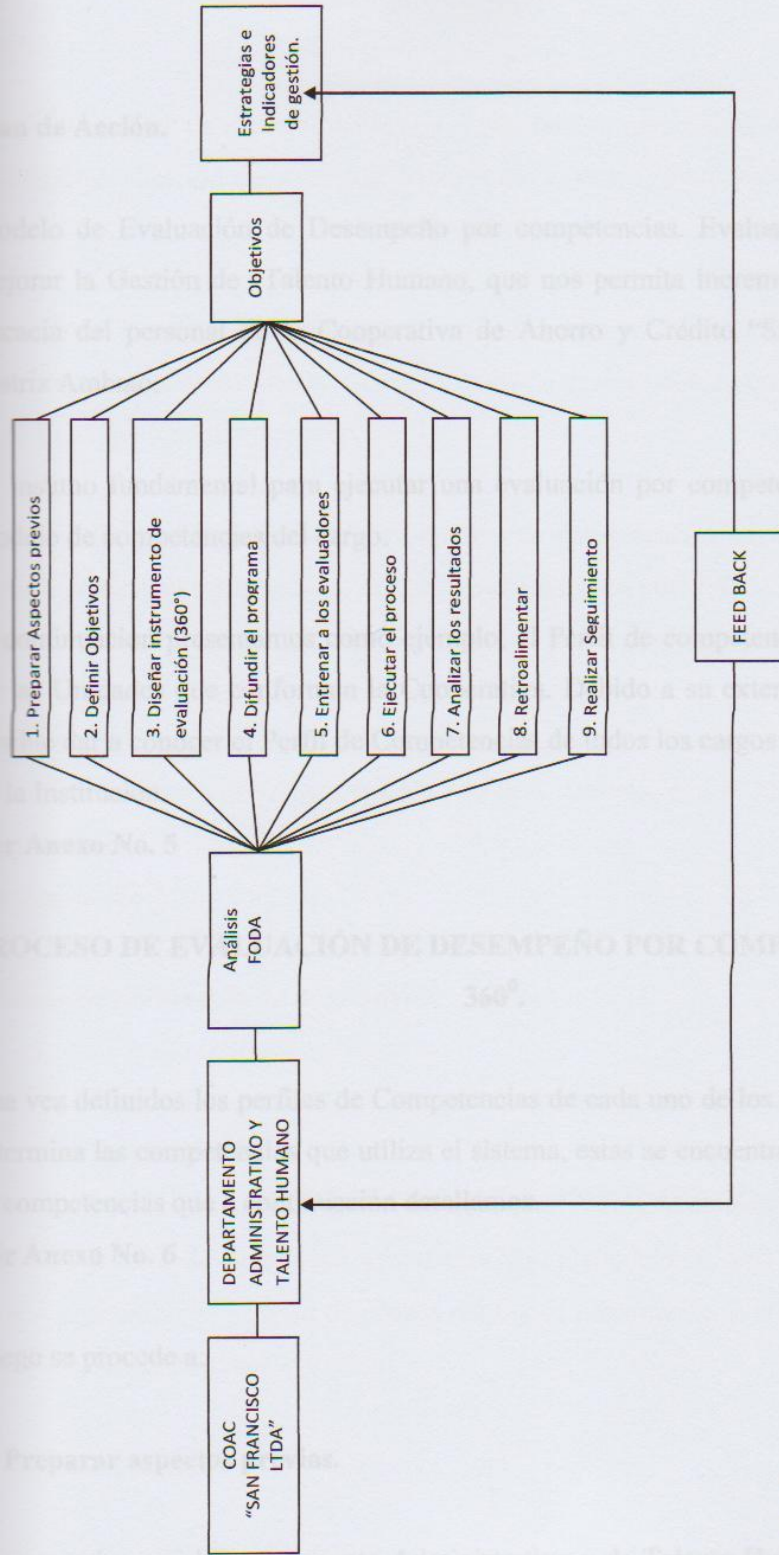


Grafico No.25  
Elaborado por: Jhenny Quingaluisa. Fuente: Propia.

**Plan de Acción.** de recursos humanos. Todo caso se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

Modelo de Evaluación de Desempeño por competencias. Evaluación de 360<sup>o</sup>, para mejorar la Gestión de Talento Humano, que nos permita incrementar la eficiencia y eficacia del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

El insumo fundamental para ejecutar una evaluación por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo.

A continuación presentamos como ejemplo, el Perfil de competencias de las Jefaturas de las Unidades que conforman la Cooperativa. Debido a su extenso volumen, no fue posible dar a conocer el Perfil de Competencias de todos los cargos o puestos de trabajo en la Institución.

**Ver Anexo No. 5**

**Ver Anexo No. 7**

## **PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.**

Políticas de evaluación de desempeño. 360<sup>o</sup>.

Una vez definidos los perfiles de Competencias de cada uno de los puestos o cargos, se determina las competencias que utiliza el sistema, estas se encuentran en el Diccionario de competencias que a continuación detallamos.

**Ver Anexo No. 6**

Luego se procede a:

### **1. Preparar aspectos previos.**

Es necesario que el Departamento Administrativo y de Talento Humano, de la COAC, planifique el proceso, formule las políticas de evaluación y se integre el sistema con

### **3. Diseñar Instrumentos de Evaluación.**

otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

Se debe realizar una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, calificada en términos de competencias exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables, esto contribuiría a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo.

Es necesario que el sentido de la evaluación de competencias sea entendido por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, integrada dentro de la gestión de las personas en la organización.

A continuación damos a conocer una Lista de cargos o puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, con el respectivo número de sus integrantes.

Ver Anexo No.7 se presenta una división de niveles en tres tipos de competencias a evaluar las mismas que se componen por:

#### **Políticas de evaluación de desempeño.**

##### **Competencias organizacionales:**

- Se desarrollará en el año al menos una evaluación de desempeño al personal de la Cooperativa.
- La evaluación se realizara con fines exclusivos de desarrollo.
- El proceso de evaluación se realizara bajo el modelo de 360°.
- Al finalizar el periodo de prueba del nuevo personal, se debe realizar un proceso de evaluación para ese cargo.

#### **2. Definir objetivos.**

##### **Competencias sociales:**

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización.

#### **3. Diseñar Instrumentos de Evaluación.**

Consiste en estructurar un formulario que va dirigido para dos grupos jerárquicos dentro de la institución los cuales son:

➤ **JEFATURAS:**

Para los jefes departamentales, jefes de áreas, Gerentes de Sucursales, Subgerentes, con funciones de responsabilidad similar.

➤ **OPERATIVOS:**

Para el personal de analistas, asistencias, auxiliares, oficinistas, secretarias, cajeros, servicios generales.

Consta de los siguientes datos: Nombre de la institución, Datos informativos del evaluado, Período de evaluación, Objetivo de la evaluación, Identificación de las competencias, Criterio de Desempeño por competencias.

Posterior a esto, se presenta una división de niveles en tres tipos de competencias a evaluar las mismas que se componen por:

▪ **Competencias organizacionales:**

Son aquellas competencias relevantes que la Institución desea que todo su personal posea y desarrolle. Se relacionan con la misión y visión. Representan el 40% del total de la evaluación.

▪ **Competencias técnicas:**

Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello. Se considera un 40% de la evaluación.

▪ **Competencias sociales:**

Consiste en la colaboración con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo. Esta competencia se valorará en un 20% del total.

Adicionalmente se da a conocer las instrucciones para la valoración de la evaluación, para que el jefe inmediato proceda a emitir su criterio cuantificando cada respuesta emitida por el trabajador.

Al final de cada formulario existe una Hoja de Comentarios que deberán llenar tanto el evaluado como el evaluador, sellando sus observaciones con las respectivas firmas de aceptación, vale recalcar que se deberá entregar el formulario al Jefe de Talento Humano en un plazo no mayor a ocho días para su posterior análisis y archivo.

A continuación mostramos un ejemplo de cuestionario de evaluación de desempeño de un empleado, el mismo que variará de acuerdo al cargo o puesto que se desee evaluar.

	0 - No aplica
	1 - Nunca
	2 - Rara vez
	3 - Algunas veces
	4 - Frecuentemente
	5 - Siempre
	0 - No aplica
	1 - Nunca
	2 - Rara vez
	3 - Algunas veces
	4 - Frecuentemente
	5 - Siempre
	0 - No aplica
	1 - Nunca
	2 - Rara vez
	3 - Algunas veces
	4 - Frecuentemente
	5 - Siempre
	0 - No aplica
	1 - Nunca
	2 - Rara vez
	3 - Algunas veces
	4 - Frecuentemente
	5 - Siempre
	0 - No aplica
	1 - Nunca
	2 - Rara vez
	3 - Algunas veces
	4 - Frecuentemente
	5 - Siempre
	0 - No aplica
	1 - Nunca
	2 - Rara vez
	3 - Algunas veces
	4 - Frecuentemente
	5 - Siempre

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

**EVALUADO: GUALLO AGUALSACA ANA CRISTINA**

### **EVALUACIÓN DE COMPETENCIA (CORPORATIVAS / DE ÁREA / DE NIVEL / DE CARGO)**

Indique la frecuencia con que el evaluado presenta cada uno de los siguientes indicadores.

Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas / averías en equipos / sistemas / maquinarias.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Aprovecha productivamente el tiempo	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Cuando revisa un equipo / sistema / maquinaria detecta con precisión el problema técnico.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Cumple sus metas dentro de los límites de tiempo / presupuesto / calidad	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
En equipos de trabajo realiza aportes considerables	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Encuentra nuevas y mejores formas de hacer las cosas	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces



	4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Establece metas en los trabajos que emprende	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / usuarios / compañeros	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Identifica oportunidades de mejora ante los problemas u obstáculos	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Localiza la falla / avería de una equipo / sistema / maquinarias con efectividad.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Llega las metas a pesar de las dificultades.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Ofrece ayuda a los demás.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Organiza su trabajo evitando perder el tiempo	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Presenta planes o propuestas para mejorar los procesos y/o actividades	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente

	5 – Siempre
Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre

### EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Indique la efectividad con que el evaluado realiza cada una de las siguientes actividades, consideradas como esenciales en su cargo.

Realizar trámites en otras instituciones financieras y de control	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y otros), relacionados con la actividad.	
Comprensión oral: Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.	0 – ¡No aplica!
Comprensión escrita: Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	0 – ¡No aplica!
Diligencia: Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión	0 – ¡No aplica!
Recibir y despachar documentación interna y externa	0 – ¡No aplica! 1 – Nunca 2 – Rara vez 3 – Algunas veces 4 – Frecuentemente 5 – Siempre
Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes competencias (conocimientos y otros), relacionadas con la actividad.	
Comprensión escrita: Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	0 – ¡No aplica!
Ordenar información: Seguir	0 – ¡No aplica!
Correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones.	
Diligencias: Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión	0 – ¡No aplica!
Amabilidad: Capacidad para complacer, agradar y tener delicadeza en el trato con los demás	0 – ¡No aplica!
Realizar labores de limpieza y ornato de las oficinas	0 – ¡No aplica! 1 – Inefectivo 2 – Poco efectivo 3 – Medianamente efectivo 4 – Efectivo 5 – Altamente efectivo
Indique el nivel de desarrollo que en su criterio manifiesta el evaluado en las siguientes	

competencias (conocimientos y otros), relacionadas con la actividad.	
Fuerza del tronco: Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continúa sin darse por vencido o fatigarse.	0 – ¡No aplica!
Amabilidad: Capacidad para complacer, agradar y tener delicadeza en el trato con los demás.	0 – ¡No aplica!

**Fuente:** Departamento Administrativo y Talento Humano.

**Grafico No.26**

#### 4. Difundir el programa.

Este paso es fundamental, ya que el Departamento Administrativo y Talento humano debiera comunicar a los empleados acerca de la evaluación y del método a emplear. Su importancia radica en evacuar cualquier duda que los empleados puedan tener, porque de esa manera se asegura que la evaluación se realice sin dificultades y se puedan obtener óptimos resultados.

Los programas de evaluación deben ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben difundirse:

- Objetivos del programa.
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

#### 5. Entrenar a los Evaluadores.

Aunque si suponemos que los directivos de la COAC, tienen la suficiente experiencia al momento de calificar a sus colaboradores es necesario que estos adquieran nuevos conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea; para mejorar de este modo

la calidad de la evaluación, sobre todo si se está hablando de un tema relativamente novedoso como es el caso de las competencias.

Durante el periodo de capacitación a evaluadores, se suele exponer acerca de temas tales como: el propósito e importancia del programa, cómo evitar errores en la calificación; además se explica cómo mejorar las destrezas de observación; cómo dar re-información; cómo elaborar planes de desarrollo; etc. Se debe informar también la periodicidad de la práctica, es decir con qué frecuencia se realizarán las evaluaciones dentro de la institución que por lo general se dan cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia.

El entrenamiento también tiene un efecto comunicacional importante. En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difusión sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

## 6. Ejecutar el proceso.

Es indispensable que se socialice el procedimiento a seguir que consta de las siguientes etapas:

- ❖ Presentación del Modelo de Evaluación por Competencias. Evaluación de 360<sup>0</sup> a Gerencia General para su aceptación y realizar ajustes.
- ❖ El Modelo de Evaluación por Competencias será presentado a las Gerencias y Jefaturas Departamentales, para que todos tengan un mismo criterio de calificación.
- ❖ Talento Humano enviara a través de correo electrónico, los formularios respectivos para cada uno de los empleados y a a los Gerentes y Jefes inmediatos, en función de los cargos.

- ❖ Los formularios deben ser llenados conjuntamente entre evaluador - evaluado (opcional) y mediante una conversación se definirá el rango establecido para cada uno de los factores. (EXCELENTE, MUY BUENO, NORMAL, NECESITA MEJORAR).
- ❖ Luego de haber llenado completamente el formulario, el evaluado y evaluador deberá firmar, lo que ratificará la aceptación de la calificación obtenida, cualquier observación adicional se la deberá realizar en el formulario, antes de la firma de aceptación.
- ❖ Los formularios serán entregados a la Jefatura de Talento Humano en un plazo no mayor de 8 días calendario, para su conocimiento y calificación de ser necesaria.
- ❖ El informe final será presentado a Gerencia General en el plazo de ocho días calendario a partir de la entrega total de los formularios.
- ❖ Las evaluaciones deberán ser archivadas en cada uno de las carpetas personales de los empleados, para que tengan conocimiento cuando lo requieran.

#### **7. Analizar los resultados.**

Una vez reunida la información total de las evaluaciones por parte del Jefe de Talento Humano, es necesario informar a la Gerencia General los resultados de la evaluación mediante un oficio en el que se indique las competencias que se deben mejorar y cómo el jefe inmediato puede colaborar en el incremento de la productividad del trabajador, así como también sugerir los posibles planes de capacitación para que puedan adquirir nuevas destrezas en sus actividades.

Si el rango se encuentra entre 3,5 a 4 puntos la evaluación será EXCELENTE, ello implicará expresar un reconocimiento por el nivel alcanzado al trabajador y ratificar el respaldo para que siga manteniendo su rendimiento en beneficio personal e institucional.

Si el intervalo es de 2.5 a 3 quiere decir que el trabajador no ha alcanzado el nivel óptimo pero está en buen camino, esto equivale a la calificación de MUY BUENO, la Cooperativa deberá dotar de los recursos necesarios para impulsar a que el trabajador eleve su desempeño, esto se podrá medir con las evaluaciones mensuales que constan en el Reglamento Interno de Trabajo.

Cuando la valoración se encuentra entre 1.5 a 2 se considera NORMAL, es típico de aquellas personas que han alcanzado un nivel de experiencia y tiempo en el que no pueden aportar ningún cambio adicional, es decir se conforman con lo que está establecido, en este caso se deberá mantener una conversación personal con el trabajador para que acepte nuevos retos mediante la capacitación.

Si la mayoría de las competencias no están acorde al nivel requerido significa que NECESITA DESARROLLO, esto implica que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo, el Jefe de Talento Humano deberá recomendar su reubicación en un puesto donde se aproveche las competencias en las cuales haya superado el nivel requerido.

#### **8. Retroalimentar.**

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y retroalimentador) de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación.

Es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollarán las necesidades y un programa de incentivos que refuerze las conductas de trabajo deseables.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo. En esencia, estos planes especifican las modalidades de desarrollo que se deben implementar para mejorar las necesidades de desempeño detectadas del individuo.

#### b) Remuneración Variable:

Los planes de desarrollo detallan los objetivos y las acciones de desarrollo al igual que las fechas de cumplimiento.

Los encargados de la capacitación de los trabajadores serán el Jefe de Talento Humano conjuntamente con la Gerencia General, quienes mediante la información recopilada durante la evaluación detecten las necesidades de capacitación y coordinen el desarrollo de la misma, pueden ser anuales, semestrales, mensuales o como considere efectivo siempre y cuando no se altere las labores normales de atención.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo. Cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación.

Finalmente, la retroalimentación debe estar a cargo de un asesor entrenado.

### **9. Realizar seguimiento.**

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

Para que el sistema se mantenga es necesario establecer las bases para compensar los esfuerzos realizados por los Excelentes y Muy Buenos trabajadores que mantienen el nivel de eficiencia dentro de la Cooperativa, como son:

#### **a) Ascensos:**

Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados en las evaluaciones del desempeño por competencias individuales llevadas a cabo en forma eficaz.

#### **b) Remuneración Variable:**

Es una remuneración adicional que percibe el trabajador por llegar a las metas propuestas y sobrepasarlas.

En cuanto a los trabajadores que no lograron llegar a los niveles superiores se les brindará una adecuada capacitación y mayor entrenamiento para que se motiven a ser mejores cada día para su beneficio propio y de la Cooperativa.

#### **c) Plan de capacitación**

La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona, es por ello la importancia de establecer un plan de capacitación para mejorar las capacidades de los trabajadores de la COAC "San Francisco Ltda.". Se elaborará en el último trimestre del año inmediato anterior de conformidad con las políticas del Consejo de Administración.

#### **d) Políticas de capacitación.**

- Todo empleado de la Cooperativa deberá asistir durante el año a los cursos de capacitación externa o interna, que sean necesarias para mejorar el desempeño en su puesto y/o área de trabajo.
- Todo empleado que asista a un curso de capacitación, lo hace representando a la Cooperativa como Institución.
- La asistencia a un curso de capacitación, compromete al empleado a compartir sus conocimientos con sus compañeros o equipo de trabajo, por lo que el empleado deberá, en un plazo máximo de seis días posterior al curso que haya asistido, dictar una conferencia en su departamento, u oficina y áreas afines,



6.7.1 para compartir sus nuevos conocimientos; así también el empleado deberá aplicar lo aprendido para el mejor desarrollo de sus funciones.

- Los Gerentes y jefes de oficina remitirán todos los programas de capacitación que reciban, al departamento de Recursos Humanos.
- El curso debe ser solicitado, mínimo con dos semanas de anticipación para tramitar normalmente la inscripción, pasaje, etc.
- Toda inversión de capacitación en el personal tendrá un retorno, en tiempo o en dinero, conforme el Código del Trabajo.
- La asistencia a los cursos de capacitación externa será de carácter obligatorio para todo el personal que haya solicitado su inscripción, de haber sido inscrito y no asistir o de no aprobar el curso, seminario, etc. el costo del curso será descontado de su sueldo en el rol de pagos.

#### **e) Proveedores de la capacitación**

La Cooperativa puede solicitar los servicios de empresas capacitadoras a nivel nacional y a entidades financieras que mantengan alianzas corporativas, como son: CEDECOOP, TBL (TheBottom Line) Costa Rica, SEDE EMPRESARIAL, ASCAE, etc.

#### **f) Formas de capacitación**

Existen diferentes modalidades de capacitación entre las más importantes escogidas para este modelo son:

##### **❖ CURSOS:**

Deben ser aprobados los contenidos de cada modulo.

##### **❖ SEMINARIO – TALLER:**

Combina los aspectos teóricos y prácticos muy útiles para el Aprendizaje.

##### **❖ CONFERENCIAS:**

Las mismas que abarcan diversos temas de interés para la institución.

### **6.7.1 Análisis de la Situación Externa del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa.**

Es conocido que en cualquier departamento de cualquier organización, existen factores que afectan su desempeño, tanto directa como indirectamente, identificarlo correctamente, permitirá diagnosticar las ventajas y desventajas que posee al momento de desempeñar sus actividades, esto influye en la toma de decisiones de las Jefaturas respectivas, en la realización de actividades a él encomendadas y sobre todo en la generación de estrategias adecuadas.

### **6.7.2 Análisis de la Situación Interna del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa.**

Para evaluar la Situación Interna del Departamento de Talento Humano de la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, nos basaremos tanto en el enfoque como en la profundidad del diagnóstico por la carencia de estrategias que le permitan revisar y actualizar la situación presente, por lo que es necesario la aplicación de conocimientos básicos que nos permitan estructurar un sistema de auditoría organizacional con el propósito de diagnosticar el estado actual del Departamento.

La Unidad Administrativa y Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, es el encargado de administrar la selección, vinculación, permanencia y desvinculación de los empleados. Además esta Unidad se encarga de la parte administrativa de la Oficina Matriz.

### **Diagnóstico de la situación interna y externa del departamento Administrativo y Talento Humano de la COAC “San Francisco Ltda.”**

Los datos obtenidos, permitieron realizar la construcción de la matriz FODA.

Esta información es producto de la recopilación por medio de la entrevista realizada a la Jefa del Departamento Administrativo y Talento Humano, cuestionarios aplicados a clientes externos e internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen institucional fortalecida.</li> <li>2. Personal amable, ágil, ético.</li> <li>3. Disponibilidad de fondos internos, destinados a capacitación.</li> <li>4. Adecuado nivel académico del Talento Humano.</li> <li>5. Personal con clara visión de sus funciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios con Empresas de capacitación de Personal, en innovadoras herramientas de Gestión.</li> <li>2. Disponibilidad de personal capacitado en el entorno.</li> <li>3. Avances tecnológicos en la generación de sistemas de evaluación.</li> <li>4. Alianzas estratégicas con comunidades del sector rural para un apoyo socio-productivo.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuada gestión de personal por Competencias.</li> <li>2. Falta de definición de perfil de puestos.</li> <li>3. Falta de un sistema de incentivos de personal.</li> <li>4. Falta de una Evaluación de Clima Laboral.</li> <li>5. Falta de políticas para promover el trabajo en equipo.</li> <li>6. Poca utilización de herramientas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis de valores.</li> <li>2. Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral.</li> <li>3. Competencia desleal.</li> <li>4. Políticas de gobierno para el manejo del Recurso Humano.</li> <li>5. Crisis socio-económica del país.</li> </ol>

Cuadro No. 4  
 Elaborado por: Remy Quirozalejo  
 Fuente: Planificación y Gestión Estratégica. (1994)

Fecha: 23-06-11

### 6.7.2.1 Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen Institucional fortalecida.</li> <li>2. Personal amable, ágil, ético.</li> <li>3. Disponibilidad de fondos internos, destinados a capacitación.</li> <li>4. Adecuado nivel académico del Talento Humano.</li> <li>5. Personal con clara visión de sus funciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios con Empresas de capacitación de Personal, en innovadoras herramientas de Gestión.</li> <li>2. Disponibilidad de personal capacitado en el entorno.</li> <li>3. Avances tecnológicos en la generación de sistemas de evaluación.</li> <li>4. Alianzas estrategias con comunidades del sector rural para un apoyo socio – productivo.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuada gestión de personal por Competencias.</li> <li>2. Falta de definición de perfil de puestos.</li> <li>3. Falta de un sistema de incentivos de personal.</li> <li>4. Falta de una Evaluación de Clima Laboral.</li> <li>5. Falta de políticas para promover el trabajo en equipo.</li> <li>6. Poca utilización de herramientas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis de valores.</li> <li>2. Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral.</li> <li>3. Competencia desleal</li> <li>4. Políticas de gobierno para el manejo del Recurso Humano</li> <li>5. Crisis socio-económica del país.</li> </ol>

**Cuadro No.4**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa

**Fuente:** Planeación y Gestión Estratégica. (1994)

**Fecha:** 25-06-11.

### **Evaluación de Factores Internos y Externos.**

Para el efecto se utilizó la Matriz EFI: Matriz de evaluación de factores internos y la Matriz EFE: Matriz de evaluación de factores externos

**La Matriz EFI.-** Es un instrumento para formular estrategias. Resume y evalúa las Fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio. Al elaborar este tipo de matriz, es necesario aplicar juicios intuitivos.

**La Matriz EFE.-** Es un instrumento que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y competitiva.

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

El peso es un valor subjetivo analizado entre 0.0 (no importante) a 1.0 absolutamente importante. El total de todos los pesos deben sumar 1.0

Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores:

Para una Fortaleza y Oportunidad el indicador mayor es 4

Para una Fortaleza y Oportunidad el indicador menor es 3

Para una Debilidad y Amenaza el indicador mayor es 2

Para una Debilidad y Amenaza el indicador menor es 1

Se multiplica el peso por cada factor de cada variable.

Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado, puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna Fuerza.

Variable	Peso	Calificación	Ponderada
1. Inadecuada Gestión de personal por Competencias.	0,1	2	0,2
2. Falta de definición de perfil de puestos.	0,05	2	0,1
3. Falta de un sistema de incentivos de personal.	0,05	2	0,1
4. Falta de una Evaluación de Clima Laboral.	0,1	2	0,2
5. Falta de políticas para promover el trabajo en equipo.	0,05	1	0,05
6. Poca utilización de herramientas estadísticas para toma de decisiones de	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,05</b>

Tabla No. 26  
Elaborado por: Henry Quingaluna.  
Fuente: Internet

Fecha: 25-06-2011

### Conclusión.

Como conclusión el resultado ponderado 3.05 es mayor a la media aritmética 2.5 de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades por lo tanto se deberían eliminar las debilidades apoyándose en las fortalezas.

### 6.7.8.1 Matriz (EFI). Evaluación de factores internos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	
1. Imagen Institucional fortalecida.	0,1	4	0,4
2. Personal amable, ágil, ético.	0,1	3	0,3
3. Disponibilidad de fondos internos, destinados a capacitación.	0,1	4	0,4
4. Adecuado nivel académico del Talento Humano.	0,1	4	0,4
5. Personal con clara visión de sus funciones.	0,1	4	0,4
6. Contar con normas para la estabilidad laboral.	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	
1. Inadecuada Gestión de personal por Competencias.	0,1	2	0,2
2. Falta de definición de perfil de puestos	0,05	2	0,1
3. Falta de un sistema de incentivos de personal.	0,05	2	0,1
4. Falta de una Evaluación de Clima Laboral.	0,1	2	0,2
5. Falta de políticas para promover el trabajo en equipo.	0,05	1	0,05
6. Poca utilización de herramientas estadísticas para toma de decisiones. de	0,05	2	0,1
	<b>1</b>		<b>3.05</b>

**Tabla No. 26**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Internet

**Fecha:** 25-06-2011

#### **Conclusión.**

Como conclusión el resultado ponderado 3.05 es mayor a la media aritmética 2,5 de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades por lo tanto se deberían eliminar las debilidades apoyándonos en las fortalezas.

### 6.7.8.2 Matriz (EFE). Evaluación de factores externos

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	
1. Convenios con empresas de capacitación de personal, en innovadoras herramientas de gestión.	0,18	4	0,72
2. Disponibilidad de personal capacitado en el entorno.	0,08	4	0,32
3. Avances tecnológicos en la generación de sistemas de evaluación.	0,08	4	0,32
4. Alianzas estratégicas con comunidades del sector rural para un apoyo socio-productivo.	0,05	3	0,15
5. Política de gobierno para legalización de entidades de crédito.	0,05	4	0,2
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	
1. Crisis de valores.	0,03	2	0,06
2. Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral.	0,2	2	0,4
3. Competencia desleal.	0,2	2	0,4
4. Políticas de gobierno para el manejo de Recursos Humanos.	0,03	1	0,03
5. Crisis socio-económica del país.	0,1	2	0,2
	<b>1</b>		<b>2,8</b>

Tabla No. 27

Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Internet.

#### Conclusión.

La conclusión al análisis externo frente al resultado de 2,8 que supera la media aritmética de 2,5, se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son poco favorables para el crecimiento de la Cooperativa.



### Cruce Estratégico FODA.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios con empresas de capacitación de personal en innovadoras herramientas de Gestión.</li> <li>2. Disponibilidad de personal capacitado en el entorno.</li> <li>3. Avances tecnológicos en la generación de sistemas de evaluación.</li> <li>4. Alianzas estratégicas con comunidades del sector rural para un apoyo socio-productivo.</li> <li>5. Política de gobierno para legalización de entidades de crédito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis de valores.</li> <li>2. Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral.</li> <li>3. Competencia desleal</li> <li>4. Políticas de Gobierno para el manejo del Recurso Humano.</li> <li>5. Crisis socio-económica del país.</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar cuota de mercado. (F1:O4: O5).</li> <li>2. Personal mejor capacitado (F2:F5: O1).</li> <li>3. Personal con mayor facilidad de manejo de tecnología (F4 : F5 : O3)</li> <li>3. Capacitación adecuada a todo el personal, a fin de garantizar estabilidad laboral (F3:F6: O1).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el programa de incentivos y motivación del personal. (F1: F6: A4).</li> <li>2. Mayor atención y verificación en selección de personal.(F1 : F2 : A1)</li> <li>3. Implantar un sistema de Evaluación de desempeño por competencias, mediante la contratación de una Calificadora externa que permita mejorar este proceso. (F3:A2).</li> <li>4. Reorganizar y mejorar: programa de capacitación en Casa Matriz. (F4: F5: A3).</li> </ol>
	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar personal con conocimientos en Gestión por Competencias. (D1: D2: O1: O2).</li> <li>2. Promover la estabilidad laboral, a través de un programa de motivación y capacitación. (D2: O2).</li> <li>3. Reordenar y capacitar mejor en el departamento de Talento Humano de la Cooperativa. (D4: O1).</li> <li>4. Incentivar el unir esfuerzos y la utilización de herramientas estadísticas más objetivas, que permitan lograr ventajas competitivas. (D5:D6: O5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y superar la competencia con personal eficiente en Gestión por Competencias. (D1: D2: A3).</li> <li>2. Implantar estrategias de Evaluación de Clima laboral para mejorar las relaciones entre trabajadores. (D4: A4).</li> <li>3. Implantar nuevas estrategias de motivación de personal y ventajas de trabajo en equipo. (D3: D5: A4).</li> </ol>

**Cuadro No. 5**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Planeación Estratégica (1994)

**Fecha:** 25-06-2011.

La Matriz Estratégica FODA nos ayuda a determinar las estrategias que darán solución a nuestro problema. Para nuestro Trabajo de Investigación hemos determinado que las estrategias a seguirse con la finalidad de incrementar la productividad en el personal de la COAC “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato, son las siguientes:

- Evaluar y gestionar Perfiles de Competencias de Personal.
- Capacitar y desarrollar pensamiento analítico en manejo de herramientas estadísticas.
- Realizar encuesta individual y Evaluación de Clima Laboral.
- Aplicar programas de remuneración variable de acuerdo de acuerdo a su desempeño.
- Diseñar un sistema de incentivos por cumplimiento de metas de acuerdo a su desempeño.

## **FASE II.**

### **6.7.3 Definición de los objetivos.**

#### **6.7.3.1 Objetivo General.**

Incrementar la productividad de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Matriz Ambato.

#### **6.7.3.2 Objetivos Específicos:**

- Contar con personal con Perfiles y Competencias adecuadas para mejorar la productividad.
- ✓ Generar un Clima laboral amigable.
- ❖ Mejorar motivación y desempeño del personal.

### FASE III

#### 6.7.4 Estrategias.

##### Para el Objetivo General:

Capacitación acorde a las necesidades del personal.

##### Para los Objetivos Específicos:

- Evaluar y gestionar Perfiles de Competencias de personal.
- Capacitar y desarrollar pensamiento analítico en manejo de herramientas estadísticas.
- ✓ Realizar encuesta individual y Evaluación de Clima laboral.
- ❖ Aplicar programas de remuneración variable de acuerdo a su desempeño.
- ❖ Diseñar un sistema de incentivos por cumplimiento de metas de acuerdo a su desempeño.

#### 6.7.5 Planes de Acción y Presupuesto.

##### Acciones para poner en práctica las estrategias.

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2012.**

Objetivo: Contar con personal con perfiles y competencias adecuadas para mejorar la productividad.	Estrategia: Evaluar y gestionar Perfiles de Competencias de personal.	Responsable	Presupuest	Cronograma en meses. 2012															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>Actividad.</b>			<b>0</b>																
1. Levantar perfiles de cargos nuevos.		Talento Humano y área involucrada	600																
2. Medir a todo el personal los perfiles y competencias de cada puesto de trabajo.		Talento Humano, Jefes y Gerente	0																
3. Elaboración plan de capacitación alineado con perfiles y competencias de cada puesto.		Talento Humano / Financiero	50.000																
4. Implementar una biblioteca tanto virtual como física para desarrollo de destrezas y competencias.		Talento Humano / Financiero	10.000																
<b>Total:</b>			<b>60.600</b>																

**Tabla No. 28**  
 Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.  
 Fuente: Planeación y Gestión Estratégica.(1994)







**PLAN OPERATIVO ANUAL 2012.**

Objetivo: Mejorar motivación y desempeño del personal.	Estrategia: Diseñar un sistema de incentivos por cumplimiento de metas de acuerdo a su desempeño.	Responsable	Presupuest o	Cronograma en meses. 2012																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	2				
Actividad.																				
1. Beneficios adicionales para el personal bajo parámetros de perfiles y competencias.		Talento Humano / Gerencia.	10.000																	
2. Retribución al mejor empleado por resultados obtenidos.		Talento Humano / Gerencia.	10.000																	
3. Becas para capacitación en Centros de reconocimiento internacional al personal con mejor desempeño.		Talento Humano / Gerencia.	20.000																	
<b>Total:</b>			<b>40.000</b>																	

**Tabla No. 32**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Planeación y Gestión Estratégica (1994).



## **6.8 Administracion de la propuesta.**

Se tomará en cuenta el orden jerárquico según el organigrama estructural, para establecer sus responsabilidades dentro del proceso de Evaluación por Competencias, y sobre todo que exista la imparcialidad y ética profesional para una correcta aplicación de la evaluación. Dentro de esta fase se encuentran:

### **- Evaluadores.**

Se denominan evaluadores a los Jefes inmediatos, puesto que comparten la mayor parte del tiempo de trabajo con sus subalternos, esto les permite conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades y cuál sería el mejor camino para ayudarle a desarrollar todas sus habilidades y destrezas para que pueda alcanzar el nivel de trabajo deseado.

### **- Evaluados.**

Según el reglamento interno de trabajo que maneja la Cooperativa “San Francisco Ltda.”, los trabajadores tienen un contrato de trabajo a prueba durante 90 días, luego de ello se procede a una evaluación para conocer la evolución que ha tenido desde el proceso de inducción hasta el momento de realizar sus tareas. Solo luego de ello la evaluación será mensual salvo otra disposición de la Gerencia General, es muy importante que se realicen frecuentemente las evaluaciones ya que ése será el mecanismo para conocer si el trabajador se encuentra mejorando sus falencias.

### **- Jefe inmediato del evaluador.**

Este grupo lo conforman el Jefe de Recursos Humanos y Gerencia General, ya que existen puestos de Jefaturas que según la línea jerárquica directamente demuestran resultados a la Gerencia General, ésta evaluación se la realiza a los seis meses de permanencia en el puesto de jefatura salvo otra disposición del Consejo de Administración.

6.8.1 Estructura Orgánica Funcional de la COAC "San Francisco Ltda.",

Cooperativa San Francisco Ltda.  
Estructura Orgánica Funcional

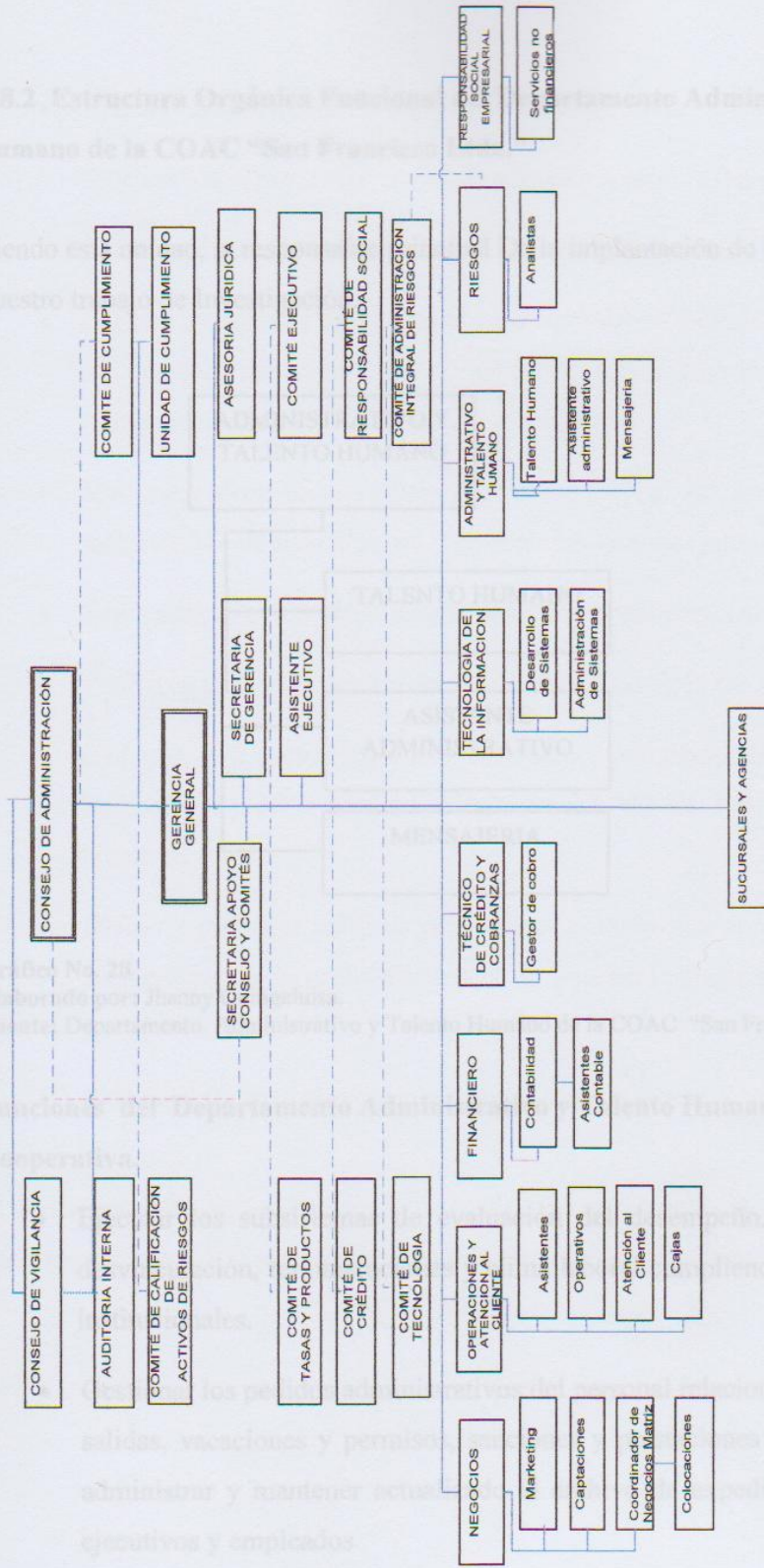


Grafico No. 27  
Fuente: Departamento Administrativo y Talento Humano de la COAC "San Francisco Ltda."

### 6.8.2 Estructura Orgánica Funcional del Departamento Administrativo y Talento humano de la COAC “San Francisco Ltda.”

Siendo esta unidad, la responsable principal De la implantación de la propuesta de nuestro trabajo de Investigación.

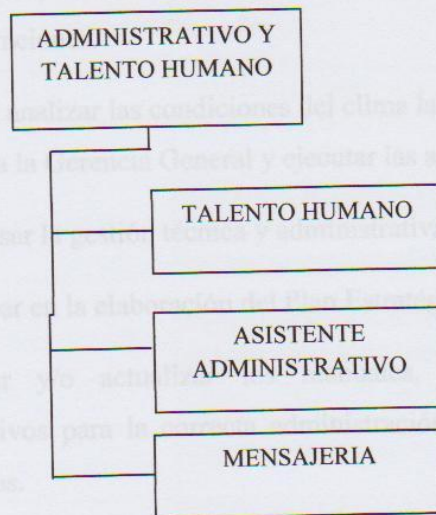


Gráfico No. 28

Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Departamento Administrativo y Talento Humano de la COAC “San Francisco Ltda.”

#### Funciones del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa.

- Ejecutar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales.
- Gestionar los pedidos administrativos del personal relacionados con ingresos y salidas, vacaciones y permisos, sanciones y prestaciones laborales; así como administrar y mantener actualizado el archivo de expedientes personales de ejecutivos y empleados

- Ejecutar el subsistema de nómina de la Cooperativa
- Ejecutar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal
- Elaborar el plan operativo y el presupuesto de la unidad
- Evaluar y proponer las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos, evaluación del desempeño, clima laboral, administración de remuneraciones.
- Medir y analizar las condiciones del clima laboral para proponer estrategias de mejora a la Gerencia General y ejecutar las acciones aprobadas
- Supervisar la gestión técnica y administrativa del personal bajo su cargo
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Cooperativa
- Elaborar y/o actualizar los manuales, procedimientos, reglamentos e instructivos para la correcta administración de los subsistemas de recursos humanos.
- Definir y proponer políticas para retener y desarrollar el talento humano, a fin de incrementar la productividad de la gestión institucional y los niveles de satisfacción laboral
- Elaborar informes técnicos y/o administrativos vinculados con su gestión

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más firmes.

Cuadro No.6  
Elaborado por: Henry Ospelista,  
Fuente: Tercera de la Investigación Científica.

## 6.9. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BASICAS.	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Cooperativa, Jefe Administrativo y Talento Humano, Jefes de áreas.
¿Por qué evaluar?	Para lograr una correcta evaluación, alejada de influencias o subjetivismos, es adecuado crear un marco de referencia para que el sujeto a ser evaluado, no sienta temor, pues es el único protagonista de este proceso y lo que se pretende es buscar esquemas de mejoramiento continuo.
¿Para qué evaluar?	Para contribuir a mejorar el nivel de desempeño del personal y por ende de la Institución. Además busca establecer las necesidades de capacitación de los empleados para que puedan alcanzar el perfil de su cargo.
¿Qué evaluar?	La productividad del personal de la Cooperativa. Perfiles y Competencias.
¿Quién evalúa? Cuando evaluar	Jefe Administrativo y Talento Humano /Jefes de área / Gerente /Subordinados / Cliente externo. En periodos determinados en la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones (Encuesta de 360 <sup>0</sup> ).
¿Con qué evaluar?	Cuestionario en un sistema computarizado.

### Cuadro No.6

Elaborado por: Jhenny Quingaluisa.

Fuente: Tutoría de la Investigación Científica.

## **FASE IV.**

### **6.9.1 Indicadores de Gestión.**

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

#### **Importancia de los Indicadores.**

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Sin medición no podemos conocer con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son:

- **Pertinencia.**

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

Es de resaltar, además, que el grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que tengamos.

- **Precisión.**

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, a nosotros nos interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que nos interese conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo

- **Oportunidad.**

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anomalía indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

- **Confiabilidad.**

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es

un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica.

- **Economía.**

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla, porque nos referimos a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos.

### **INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.**

En este tipo de evaluación también se requiere de estándares de desempeño que constituyen los parámetros para realizar mediciones más objetivas.

Esta evaluación requiere de mediciones del desempeño, que son los sistemas de de calificación de cada actividad específica.

Para ser útiles, las mediciones deben ser fáciles de usar, confiables y deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

A continuación detallamos los índices utilizados para Evaluación del desempeño laboral:

### **INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD:**

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.



## **EFICACIA:**

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Peter Drucker manifestó que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva".

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

"Eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

## EFICIENCIA:

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo" y "Tiempo".

"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio".

A continuación detallamos la productividad alcanzada por los empleados de la Cooperativa de ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, a Diciembre del 2010, resumida por Departamentos, alcanzando un 76,65%.

Así también proyectamos la eficacia y eficiencia que alcanzará el personal de la Cooperativa para el año 2012, siempre que se logre ejecutar las estrategias planteadas en el presente Trabajo de Investigación, esperando lograr alcanzar un 95,57% de productividad.

AREA	INDICADORES DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	% PRODUCTIVIDAD DICIEMBRE 2010	% PROYECTADO 2012
Administrativo y Talento Humano.	Eficiencia en la actividad	(Operaciones realizadas - No. Errores / Total operaciones realizadas )*100	74,51	94,51
	Eficacia en la actividad	(Actividades realizadas / Actividades programadas o delegadas)*100		
Cajas	Eficiencia en la actividad	(Operaciones realizadas / Operaciones programadas)*100	80,03	100
	Eficacia en la actividad	Total operaciones -No. Errores / Total de operaciones)*100		
Financiero	Índice de liquidez	(Fondos disponibles + Inversiones / Pasivos con costo)*100	79,39	99,39
	Crecimiento	(Utilidad / Patrimonio)*100		
Negocios	Crecimiento en ventas	(Colocación de créditos realizados / Colocación créditos. Programados)*100	67,44	87,44
	Eficacia en la actividad	(Recursos recuperados / Total recursos a recuperar)*100		
Operaciones	Eficacia en la actividad	(Encuestas realizadas /encuestas programadas )*100	89,7	100
	Eficiencia en la actividad	(Propuestas implementadas / Propuestas realizadas )*100		
Servicio y Atención al cliente	Eficiencia en la actividad del Servicio.	Total operaciones - No. Errores / Total de operaciones)*100	77,4	97,4
	Eficacia del servicio	(Servicio-Actividades realizadas ) / (Servicio-Actividades programadas)*100		
Unidad de riesgos	Eficiencia en la actividad	(Informes elaborados enviados - No. De observaciones de Organismos de Control/Total informes elaborados enviados)*100	73,96	93,96
	Eficacia en la actividad	(Informes enviados /Informes solicitados) *100		
Tecnología de la Información	Eficacia	(Manuales desarrollados / Total de Manuales)*100	67,57	87,57
	Eficiencia en la gestión	Proyectos ejecutados / Total proyectos planificados)*100		
Servicios Médicos y Odontológicos	Eficacia y Eficiencia	(Atenciones medicas realizadas/ Atenciones programadas)*100	79,83	99,83
<b>% PRODUCTIVIDAD COAC "SAN FRANCISCO LTDA." MATRIZ.</b>			<b>76,65</b>	<b>95,57</b>

**Tabla No.33**

Elaborado por: Jheny Quingaluisa.

Fuente: Departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa.

## **MATERIALES DE REFERENCIA.**

Para la ejecución de la presente Investigación se utilizaron los siguientes recursos:

### **Recurso Humano.**

El Recurso Humano estuvo conformado por quienes intervienen en forma directa e indirecta para el desarrollo de la presente Investigación y son:

- El Investigador.
- Tutor
- Asesor
- Jefe Departamento administrativo y talento humano de la Cooperativa.

### **Recursos Físicos.**

Estos recursos corresponden a los lugares en donde se puede buscar información, entre ellos citamos los siguientes.

- . Laboratorio de Computación de la Facultad de Ciencias administrativas de la UTA.
- . Biblioteca de la facultad, tanto física como virtual.
- . Aulas de la facultad.
- . Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

### **Recursos materiales.**

Entre los recursos materiales que se emplearon constan:

- Computador portátil.
- Útiles de oficina (hojas papel bond, bolígrafos, disquetes, CD'S, fichas bibliográficas, etc.).
- Fotocopiadora.
- Calculadora.
- Sistema de Internet.
- USB Memory.

### **Recursos económicos.**

Para la realización del Trabajo de Investigación, será necesario realizar un presupuesto en el cual detallamos lo siguiente:

**PRESUPUESTO.**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
<b>MATERIALES</b>			
Seminario para elaboración de tesis			1200
Papel bond	2 RESMAS	4,5	9
Esferos, lapices,etc	4	0,3	1,2
Borrador	1		0,3
Corrector	1		1,8
Cd's	5	0,5	2,5
<b>EQUIPOS</b>			
Computador	30 Horas	0,75	25
Flash memory	2	14	28
<b>INSUMOS</b>			
Internet	10 horas	0,75	7,5
Copias	300	0,02	60
Tinta impresora	2 toners	20	40
Transporte			100
Anillados y empastados			120
<b>IMPREVISTOS 10%</b>			159
<b>TOTAL</b>			<b>1595,3</b>

**Tabla No. 34.**

**Elaborado por:** Jhenny Quingaluisa.

**Fuente:** Tutoría de la Investigación Científica

## BIBLIOGRAFÍA.

### Libros.

Alles, M. (2004). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias, 1<sup>ra</sup> edición. Editorial Granice S.A.

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias, 1<sup>ra</sup> edición. Editorial Granica S.A.

Alles, M. (2010). Desempeño por Competencias: evaluación de 360<sup>0</sup>. Editorial Granica S.A.

Ceforcom, (2005). Las Competencias Profesionales, 2<sup>da</sup> edición.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5<sup>ta</sup> edición. Editorial McGraw Hill Ediciones.

Chiavenato, I.(2009). Gestión del Talento Humano, 3<sup>ra</sup> edición. Editorial McGraw Hill Ediciones.

Claude, L. (1997). Gestión de las Competencias, 1<sup>ra</sup> edición. Editorial Les editions d' organization.

Fernandez, J. (2005). Gestión por competencias. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Guy, L. (2000). Ingeniería de las Competencias, 1<sup>ra</sup> edición. Editorial gestión S.A.

LEY DE SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

LEY DE COOPERATIVAS.

Susan, J. y Randall, S. (2003). La gestión de recursos humanos. 2<sup>a</sup> Edición. Editorial McGraw Hill México.

Werther, Jr. y Keith, D. (2003). Administración de personal y recursos humanos. 5<sup>a</sup> edición. Editorial McGraw-Hill.

**Tesis.**

Acosta, N. (2002). Gestión del desempeño basado en competencias y mejoramiento de la calidad de servicios en el hospital "Yerovi Mackuart del cantón Salcedo".

Heredia, A. (2002). Evaluación al desempeño por competencias de los funcionarios administrativos de la UTA.

Jaramillo, O. (2009). Gestión del Talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa EXPOPYME de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos.

Mino, A. y Flores, M. (2009). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de pichincha.

Suntaxi, I. (2010). Diseño y propuesta de un sistema de Administración del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle"

**Internet.**

<http://www.google.com> Administración de Recursos Humanos

<http://www.google.com> Calidad Total.

<a href="http://dictionary.Cambridge">http://dictionary. Cambridge</a>	Organización /productividad y eficiencia.
<a href="http://www.ute.edu.ec">http://www.ute.edu.ec</a>	Administración de Recursos Humanos
<a href="http://www.pnud.org.ec">http://www.pnud.org.ec</a>	Proyectos 2011.
<a href="http://www.slideshare.net">http://www.slideshare.net</a>	Gestión del Talento Humano.
<a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a>	Productividad / Gestión del Talento Humano.
<a href="http://www.gestiopolis.com">http://www.gestiopolis.com</a>	Sistema de gestión de personal.
<a href="http://www.elprisma.com">http://www.elprisma.com</a>	Administración de empresas.
<a href="http://www.wikipedia.org">http://www.wikipedia.org</a>	Gestión del talento / servicio / control
<a href="http://www.ebrary.com">http://www.ebrary.com</a>	Diccionario de competencias / Evaluación.
<a href="http://www.wikilearning.com">http://www.wikilearning.com</a>	Estrategias para la gestión de recursos humanos.

#### **Revistas.**

Alide (2009). Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo.

Gestión Estratégica de Recursos Humanos por Competencias.

Capital humano (1999). No. 119. Las claves de la formación y la gestión del conocimiento.



Anexo No. 1

### ARBOL DE PROBLEMAS

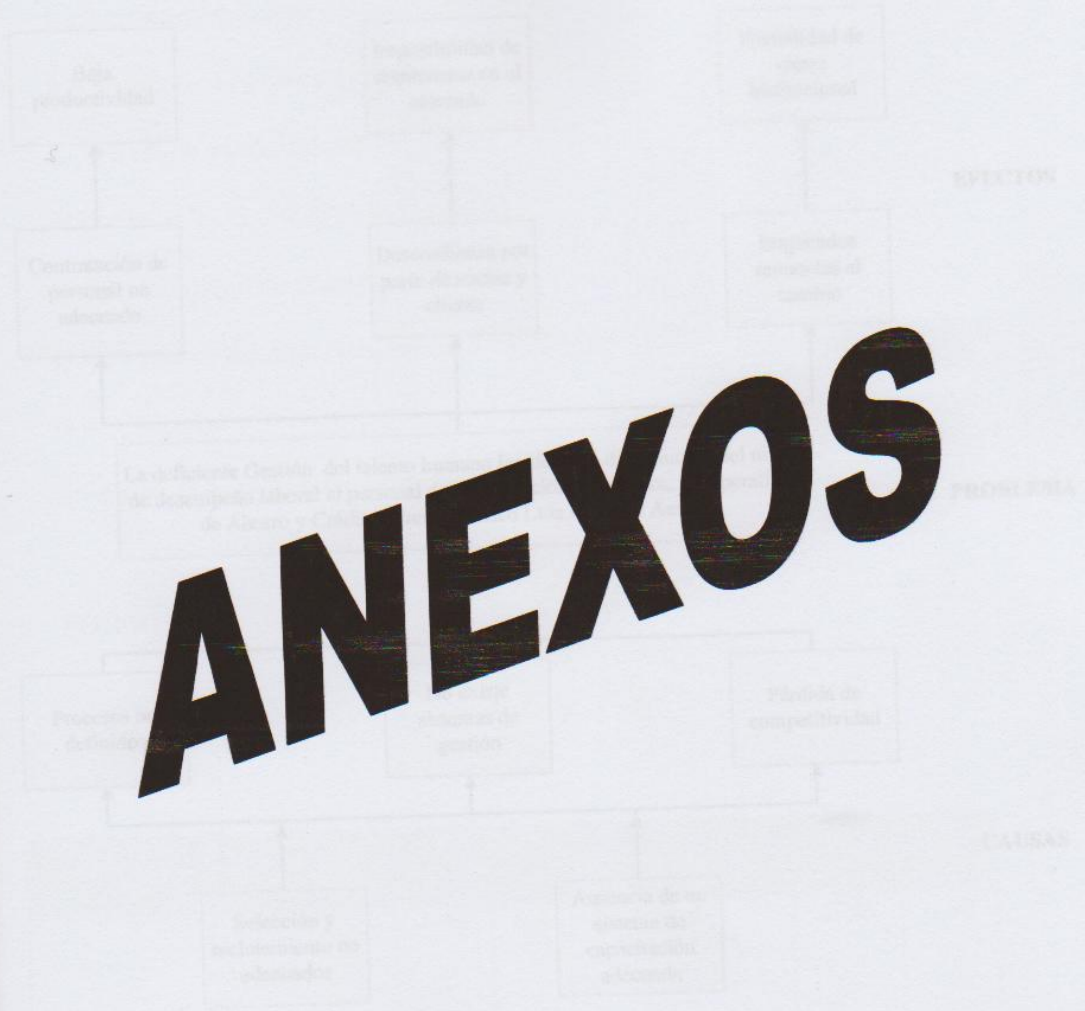


Gráfico No. 1  
Elaborado por: Jenny Quiñones  
Fuente: propia.

Anexo No. 1

ÁRBOL DE PROBLEMAS

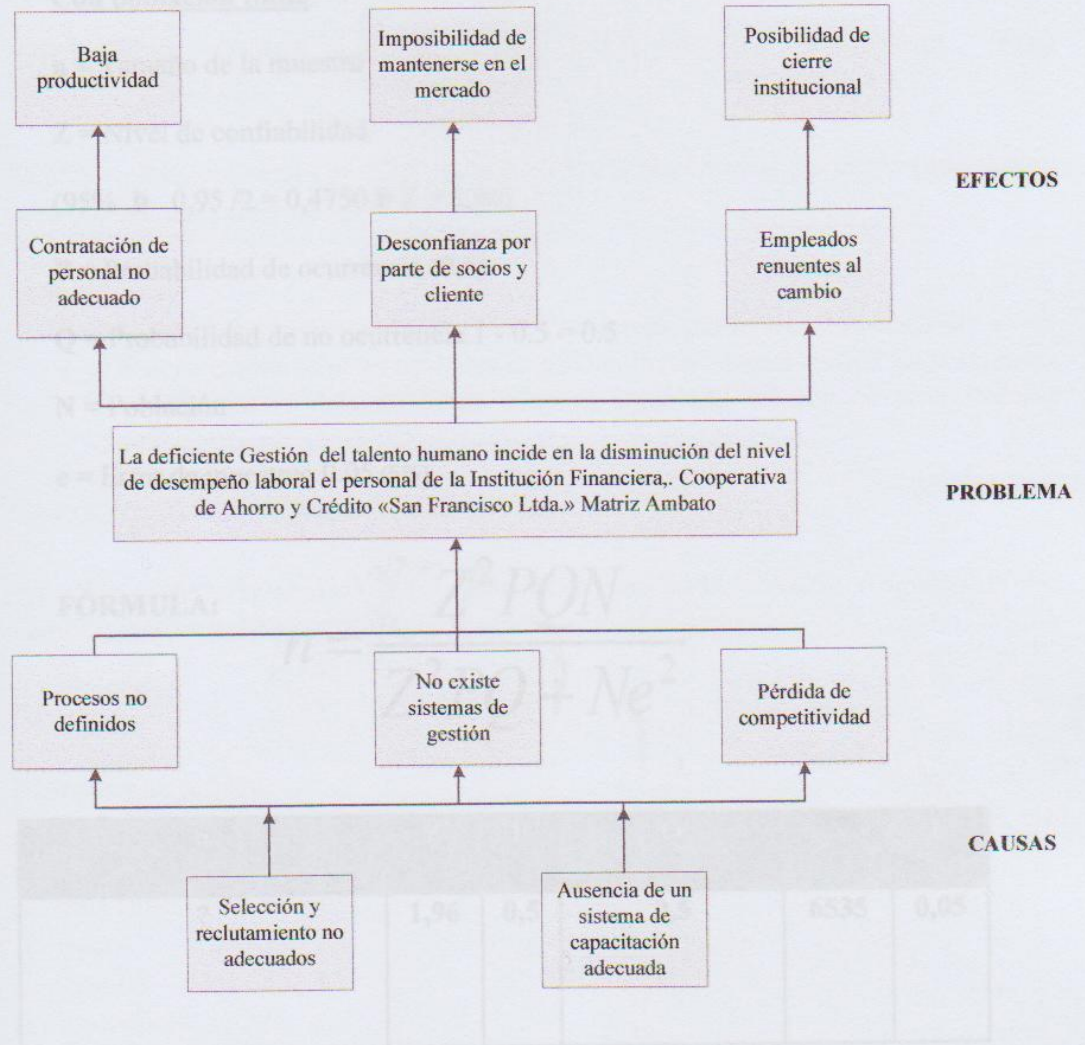


Gráfico No. 1  
 Elaborado por: Jhenny Quingaluisa  
 Fuente: Propia.

Anexo No. 2

CALCULO DE LA MUESTRA

Con población finita:

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confiabilidad

(95%  $\Rightarrow 0,95 / 2 = 0,4750 \Rightarrow Z = 1,96$ )

**P** = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0,5 = 0,5$

**N** = Población

**e** = Error de muestreo 0.05 (5%)

FÓRMULA:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

n	Z	P	Q	N	E
?	1,96	0,5	0,5	6535	0,05

Población Finita

n= 363 Encuestas

**Anexo No. 3**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Cuestionario No.....**

**ENCUESTA SOBRE NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL POR  
COMPETENCIAS.**

Objetivo.- Esta encuesta permitirá conocer sobre la importancia del desempeño laboral para una eficiente Gestión de Talento Humano.

Instrucciones:

- Llenar los formatos con esferográfico, bolígrafo, pluma o correo electrónico.
- Tener en cuenta cuantas opciones se pueden llenar en cada una de las preguntas.
- Los espacios se deberán llenar con una equis (X), no con círculos, líneas o puntos.

CARGO QUE DESEMPEÑA.....

1.- ¿Según su criterio la COAC "San Francisco Ltda." Matriz Ambato, da fiel cumplimiento a su Misión, Visión y Metas?

- a.- Si
- b.- No

**Marque una opción.**

2.- ¿Usted como empleado de la Cooperativa, cómo considera el servicio que está brindando a los socios y clientes?

- a.- Muy Bueno
- b.- Bueno
- c.- Regular
- d.- Insuficiente

**Marque una opción:**

3.- ¿Cómo cree que debería ser valorado y reconocido por el buen desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas?

- a.- Mejor pagado
- b.- Reconocido
- c.- Incentivado

d.- Ascendido ( )

4.- ¿Ha escuchado anteriormente hablar de “Gestión por Competencias”?

a.- Si ( )

b.- No ( )

5.- ¿La Cooperativa utiliza las competencias como herramienta de Gestión de Talento Humano?

a.- Si ( )

b.- No ( )

**Marque una opción.**

6.- ¿Según su propio criterio, cuál cree que es el subsistema “clave” para implementar el modelo de Gestión por Competencias a la Administración y Talento Humano de su Institución?

a.- Análisis y descripción de puestos ( )

b.- Control y evaluación de desempeño. ( )

c.- Atracción, selección e incorporación de personal ( )

e.- Capacitación y retención del personal ( )

**Marque una opción.**

7.- ¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante que brinda el Modelo de Gestión por Competencias a la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa?

a.- Mayor alineación estratégica del personal, la Misión, la Visión y la cultura de la Institución. ( )

b.- Optimiza los Recursos Humanos, produciendo una mayor productividad y mejoramiento en el nivel de desempeño ( )

c.- Mayor adecuación persona-puesto ( )

d.- Mayor profesionalismo y objetividad para seleccionar y evaluar gente ( )

**Marque una opción:**

8.- ¿Actualmente en la Institución con qué frecuencia se lleva a cabo una evaluación del desempeño laboral?

a.- Mensual ( )

b.- Trimestral ( )

c.- Semestral ( )

d.- Anual ( )

**Marque una opción:**

9.- ¿Mediante que métodos evalúan su rendimiento laboral?

- a.- Objetivos y Metas ( )
- b.- Competencias ( )
- c.- 360 grados ( )
- d.- Procesos ( )

**Marque una opción:**

10.- ¿Con que frecuencia la Institucion realiza los cursos de capacitación del personal?

- a.- Mensual ( )
- b.- Trimestral ( )
- c.- Semestral ( )
- a.- Anual ( )

- Llenar los formularios con estilográfico, bolígrafo, pluma o correo electrónico.
- Tener en cuenta cuantas opciones se pueden llenar en cada una de las preguntas.
- Los espacios se deberán llenar con una equis (X), no con círculos, líneas o puntos.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1.- ¿Cree usted que la actividad que viene realizando la Cooperativa "San Francisco Ltda." Contribuye al bienestar de sus socios y clientes creando soluciones financieras a sus múltiples necesidades?

- a.- SI ( )
- b.- No ( )

**Marque una opción:**

2.- ¿Basándose en su experiencia con nuestro servicio, por favor califique la "atención al cliente" por parte del personal?

- a.- Muy Bueno ( )
- b.- Bueno ( )
- c.- Regular ( )
- d.- Insuficiente ( )

**Marque una opción:**

3.- Por favor indique su grado de satisfacción general con la Cooperativa "San Francisco Ltda."

- a.- Muy Bueno ( )
- b.- Bueno ( )
- c.- Regular ( )
- d.- Insuficiente ( )

**Anexo No. 4**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Questionario No.....

**ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE**

Objetivo.- Esta encuesta permitirá conocer la importancia de que un adecuado nivel de desempeño laboral permite satisfacer las necesidades de los socios y clientes de la "Cooperativa San Francisco Ltda." Matriz Ambato.

Instrucciones:

- llenar los formatos con esferográfico, bolígrafo, pluma o correo electrónico.
- Tener en cuenta cuantas opciones se pueden llenar en cada una de las preguntas.
- Los espacios se deberán llenar con una equis (X), no con círculos, líneas o puntos.

1.- ¿Cree usted que la actividad que viene realizando la Cooperativa "San Francisco Ltda." Contribuye al bienestar de sus socios y clientes creando soluciones financieras a sus múltiples necesidades?

- a.- Si ( )
- b.- No ( )

**Marque una opción:**

2.- ¿Basándose en su experiencia con nuestro servicio, por favor califique la "atención al cliente" por parte del personal?.

- a.- Muy Bueno ( )
- b.- Bueno ( )
- c.- Regular ( )
- d.- Insuficiente ( )

**Marque una opción:**

3.- Por favor indique su grado de satisfacción general con la Cooperativa "San Francisco Ltda."

- a.- Muy Bueno ( )
- b.- Bueno ( )
- c.- Regular ( )
- d.- Insuficiente ( )

4.-¿Cómo considera el tiempo que le llevó el trámite en la cooperativa?

a.- Adecuado ( )

b.- Inadecuado ( )

5.- ¿La Cooperativa en comparación con otras Instituciones Financieras , satisface las necesidades financieras de sus clientes y socios?

a.- Si ( )

b.- No ( )

6.- ¿Cómo considera usted, la capacidad del personal de la Cooperativa, al momento de ser atendido?

a.- Muy Bueno ( )

b.- Bueno ( )

c.- Regular ( )

d.- Insuficiente ( )

7.- ¿Conoce usted que la Cooperativa brinda el Servicio Médico-Odontológico?

a.- Si ( )

b.- No ( )

**Marque una opción:**

8.- ¿Cómo considera la calidad de los servicios adicionales (Medico, Ginecológico y Odontológico) que brinda la Cooperativa?

a.- Muy Bueno ( )

b.- Bueno ( )

c.- Regular ( )

d.- Insuficiente ( )

**Marque una opción.**

9.- ¿Qué servicio adicional le gustaría tener en la Cooperativa "San Francisco Ltda."?.

a.- Pantalla de turnos ( )

b.- Publicación de tasas por tipos de préstamos ( )

c.- Exhibición de horarios de atención de Servicio Médico ( )

d.- Servicio de asesoría de créditos e inversiones a domicilio. ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION.



## Anexo No. 5

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE DE NEGOCIOS</b>		
<b>Organización / División :</b>		<b>Departamento / Unidad:</b>	
<b>Número ocupantes:</b>	0	<b>Ciudad / Regional:</b>	Ambato
<b>Cargo supervisor:</b>	GERENTE GENERAL,		
<b>Cargo supervisado:</b>			

#### 2. Misión del cargo:

Planificar, implementar y controlar la gestión del personal operativo encargado de generar negocios a través de ofertar los servicios de la institución, para asegurar que los socios perciban la calidad de los mismos

#### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Desarrollar estrategias de mercadeo que faciliten incrementar la colocación de recursos en sectores rentables y seguros	Cooperativa San Francisco	Crecimiento en ventas.	(Colocación de créditos realizados/Colocación de créditos programado)*100	100	Porcentaje
Realizar el análisis de la cartera y medir tendencias de colocación y recuperación de recursos	Cooperativa San Francisco	Eficacia en la actividad.	(Actividades realizadas/Actividades programadas)*100	100	Porcentaje
Supervisar que los recursos se recuperen mediante acciones oportunas de cobranzas	Cooperativa San Francisco	Eficacia en la actividad.	(Recursos recuperados/Total de recursos a recuperar)*100	100	Porcentaje

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Desarrollar estrategias de mercadeo que faciliten incrementar la colocación de recursos en sectores rentables y seguros	Administración y gestión.	Generación de ideas. Evaluación de soluciones.	Iniciativa. Diligencia.
Realizar el análisis de la cartera y medir tendencias de colocación y recuperación de recursos	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Identificación de problemas.	Iniciativa. Atención a detalles.
Supervisar que los recursos se recuperen mediante acciones oportunas de cobranzas	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Asertividad / firmeza.	Reconocimiento de problemas. Diligencia.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y mejora continua	Buscar nuevas y mejores maneras de ejecutar una actividad o brindar un servicio
Orientación al Logro	Realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	5 / Licenciado o Ingeniero	Economía, Administración o afines

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de
------------------------------	--------------------------

	horas del curso/seminario/pasantías requerido
Análisis y Administración de Crédito	80
Habilidades gerenciales	60
Administración de Riesgos	40

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Naturaleza del area / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms Office, otros	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sofizsoft, otros		X

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	X
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 a 4 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

**12. Actividades del cargo:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Desarrollar estrategias de mercadeo que faciliten incrementar la colocación de recursos en sectores rentables y seguros	2	4	4	18	SI
Realizar el análisis de la cartera y medir tendencias de colocación y recuperación de recursos	2	4	4	18	SI
Supervisar que los recursos se recuperen mediante acciones oportunas de cobranzas	4	4	3	16	SI
Supervisar la administración eficiente del flujo de operaciones activas y pasivas que realiza la institución	5	3	3	14	NO
Sugerir y desarrollar estrategias que faciliten el incremento del número de socios y nuevos negocios	2	3	4	14	NO
Coordinar el diseño y rediseño de productos de captación y colocación de recursos, así como evaluar el efecto de los mismos	1	4	3	13	NO
Supervisar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos concernientes a captación y colocación de recursos	4	3	3	13	NO
Realizar mediciones del comportamiento del mercado en cuanto a productos similares de la competencia dirigidos	1	3	4	13	NO

al grupo objetivo de la cooperativa					
Apoyar al fortalecimiento de la imagen institucional, de promoción y difusión de los servicios	1	3	3	10	NO

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>Organización / División :</b>	COOP. SAN FRANCISCO.	<b>Departamento / Unidad:</b>	ADMINISTRATIVO-TALENTO HUMANO.	
<b>Número ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad / Regional:</b>	Ambato	
<b>Cargo supervisor:</b>	GERENTE GENERAL,			
<b>Cargo supervisado:</b>	ASESOR DE NEGOCIOS 2, ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1, ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2, CAJERO GENERAL, MENSAJERO, OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE, RECIBIDOR PAGADOR,			

#### 2. Misión del cargo:

Garantizar que la Cooperativa San Francisco Ltda., 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 institucionales

#### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Ejecutar el subsistema de nómina de la Cooperativa	Cooperativa San Francisco	Nivel de satisfacción de clientes internos. Eficiencia en la actividad.	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción programado) *100 (Operaciones realizadas - número de errores / Total de operaciones realizadas) *100	100 100	Porcentaje Porcentaje

Ejecutar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales.	Cooperativa San Francisco	Nivel de satisfacción de clientes internos. Eficacia en la actividad.	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción programado)*100 (Actividades realizadas / Actividades programadas o delegadas)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje
Ejecutar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal	Cooperativa San Francisco	Eficiencia en la selección.	(Selecciones realizadas efectivamente / Total de selecciones realizadas)*100	100	Porcentaje
Gestionar los pedidos administrativos del personal relacionados con ingresos y salidas, vacaciones y permisos, sanciones y prestaciones laborales; así como administrar y mantener actualizado el archivo de expedientes personales de ejecutivos y empleados	Cooperativa San Francisco	Nivel de satisfacción de clientes internos. Eficacia en la actividad.	(Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos)*100 (Requerimientos atendidos / Total de requerimientos)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ejecutar el subsistema de nómina de la Cooperativa	Administración y gestión.	Destreza matemática. Organización de la información.	Ordenar información. Atención a detalles. Minuciosidad.
Ejecutar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales.	Administración y gestión. Recursos humanos.	Planificación. Juicio y toma de decisiones.	Ordenar información. Iniciativa. Preocupación por los demás.
Ejecutar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal	Recursos humanos.	Pensamiento analítico. Juicio y toma de decisiones.	Comprensión oral. Comprensión escrita. Razonamiento

Legislación laboral			deductivo. Razonamiento inductivo.
Gestionar los pedidos administrativos del personal relacionados con ingresos y salidas, vacaciones y permisos, sanciones y prestaciones laborales; así como administrar y mantener actualizado el archivo de expedientes personales de ejecutivos y empleados	Recursos humanos.	Manejo del tiempo.	Comprensión oral. Comprensión escrita. Preocupación por los demás. Diligencia.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y mejora continua	Buscar nuevas y mejores maneras de ejecutar una actividad o brindar un servicio
Orientación al Logro	Realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	5 /Psicólogo, Licenciado o Ingeniero	Organizacional, Administración de RRHH o afines

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido



Legislación laboral	60
Gestión de Recursos Humanos por Competencias	80

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Recursos humanos	X	

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del area / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms Office, IESS, otros	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Compers, Sifizsoft		X
Operar equipos de oficina:	Scanner, fax, proyector	X	X

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en puestos similares.

**12. Actividades del cargo:**

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no	Complejidad o grado de
-------	------------	--------------------	------------------------

	(FR)	aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Ejecutar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales.	5	4	4	21	SI
Gestionar los pedidos administrativos del personal relacionados con ingresos y salidas, vacaciones y permisos, sanciones y prestaciones laborales; así como administrar y mantener actualizado el archivo de expedientes personales de ejecutivos y empleados	5	4	4	21	SI
Ejecutar el subsistema de nómina de la Cooperativa	5	4	4	21	SI
Ejecutar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal	4	4	4	20	SI
Elaborar el plan operativo y el presupuesto de la unidad	1	4	4	17	NO
Evaluar y proponer las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos, evaluación del desempeño, clima laboral, administración de remuneraciones.	1	4	4	17	NO
Medir y analizar las condiciones del clima laboral para proponer estrategias de mejora a la Gerencia General y ejecutar las acciones aprobadas	1	4	4	17	NO
Supervisar la gestión técnica y administrativa del personal	5	3	3	14	NO

bajo su cargo					
Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Cooperativa	1	3	4	13	NO
Elaborar y/o actualizar los manuales, procedimientos, reglamentos e instructivos para la correcta administración de los subsistemas de recursos humanos.	1	3	4	13	NO
Definir y proponer políticas para retener y desarrollar el talento humano, a fin de incrementar la productividad de la gestión institucional y los niveles de satisfacción laboral	1	3	4	13	NO
Elaborar informes técnicos y/o administrativos vinculados con su gestión	3	3	3	12	NO

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>JEFE DE RIESGOS</b>		
<b>Organización / División :</b>		<b>Departamento / Unidad:</b>	
<b>Número ocupantes:</b>	0	<b>Ciudad / Regional:</b>	Ambato
<b>Cargo supervisor:</b>			
<b>Cargo supervisado:</b>			

#### 2. Misión del cargo:

Diseñar e implementar los sistemas de gestión de riesgos integrales, con el fin de minimizar la eventualidad de pérdidas y garantizar la continuidad de las operaciones de la Cooperativa

#### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Analizar y evaluar la información correspondiente al ranking financiero	Cooperativa San Francisco	Eficiencia en la actividad. Eficacia en la actividad.	(Actividades realizadas - número de errores / Actividades programadas) (Información analizada y	100 100	Porcentaje Porcentaje

Supervisar el cumplimiento de los			evaluada / Total de información por evaluar o analizar)*100		
Elaborar y enviar reportes de la gestión y administración de riesgos exigidos por los organismos de control	Cooperativa San Francisco, Organismos de control	Eficiencia en la actividad. Eficacia en la actividad.	(Informes elaborados y enviados - número de observaciones de organismos de control / Total de informes elaborados y enviado)*100 (Informes enviados / Informes solicitados)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje
Evaluar y controlar los riesgos de liquidez, mercado, crédito y operativo de la Cooperativa	Cooperativa San Francisco	Nivel de riesgo.	(Nivel de riesgo actual / Nivel de riesgo programado)*100	100	Porcentaje
Supervisar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos en las diferentes operaciones de la Cooperativa	Cooperativa San Francisco	Control de riesgo.	(Nivel de riesgo actual / Nivel de riesgo programado) *100	100	Porcentaje

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Analizar y evaluar la información correspondiente al ranking financiero	Administración y gestión.	Organización de la información. Pensamiento analítico.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Minuciosidad.
Elaborar y enviar reportes de la gestión y administración de riesgos exigidos por los organismos de control	Contabilidad. Gestión de riesgos.	Recopilación de información. Organización de la información.	Comprensión escrita. Ordenar información. Minuciosidad.
Evaluar y controlar los riesgos de liquidez, mercado, crédito y operativo de la	Contabilidad. Gestión de riesgos.	Destreza matemática. Pensamiento analítico.	Reconocimiento de problemas. Atención a detalles.

Cooperativa			Minuciosidad.
Supervisar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos en las diferentes operaciones de la Cooperativa	Contabilidad. Gestión de riesgos.	Monitoreo y control. Identificación de problemas.	Reconocimiento de problemas. Facilidad numérica. Minuciosidad.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y mejora continua	Buscar nuevas y mejores maneras de ejecutar una actividad o brindar un servicio
Orientación al Logro	Realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	5 / Ingeniero o Licenciado	Contabilidad y Auditoría o afines

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Gestión y administración de riesgos financieros	120

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Contabilidad	X	
Gestión de riesgos	X	X

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Naturaleza del area / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms Office, Focus financiero, Alerta	X	X

	temprana, SPSS, otros		
Manejar programas informáticos Internos	Sistema financiero, Software riesgo de crédito, operativo, de liquidez y mercado, otros		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, proyector	X	X

#### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

#### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 a 4 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.



12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Supervisar el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos en las diferentes operaciones de la Cooperativa	5	4	4	21	SI
Elaborar y enviar reportes de la gestión y administración de riesgos exigidos por los organismos de control	2	4	4	18	SI
Analizar y evaluar la información correspondiente al ranking financiero	2	4	4	18	SI
Evaluar y controlar los riesgos de liquidez, mercado, crédito y operativo de la Cooperativa	2	4	4	18	SI
Elaborar los planes de contingencia y continuidad del negocio y presentarlos al Comité de Administración Integral de Riesgos para su aprobación	1	4	4	17	NO
Elaborar el plan operativo de la unidad	1	4	4	17	NO
Asesorar a clientes internos en los temas relacionados a la gestión y administración de riesgos	4	3	4	16	NO
Supervisar la gestión técnica y administrativa del personal de la unidad	5	3	3	14	NO

Participar en la elaboración del plan estratégico de la Cooperativa	1	3	4	13	NO
Elaborar el presupuesto de la unidad	1	3	4	13	NO
Proponer estrategias para administrar los riesgos integrales existentes y proponerlas al Comité de Administración Integral de Riesgos	1	3	4	13	NO
Dirigir y coordinar la actualización de manuales, normas y procedimientos de la unidad	1	3	4	13	NO
Elaborar informes técnicos y/o administrativos vinculados con los procesos de administración y gestión de riesgos	2	3	3	11	NO

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

#### 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	JEFE DE OPERACIONES		
<b>Organización / División :</b>	COOP. SAN FRANCISCO.	<b>Departamento / Unidad:</b>	OPERACIONES.
<b>Número ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad / Regional:</b>	Ambato
<b>Cargo supervisor:</b>	GERENTE GENERAL,		
<b>Cargo supervisado:</b>	ANALISTA DE PROCESOS, ASISTENTE DE OPERACIONES, IMPULSADORES, OPERATIVO DE CRÉDITO, OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE, RECIBIDOR PAGADOR,		

#### 2. Misión del cargo:

Coordinar y supervisar la gestión técnica, administrativa y operativa de operaciones y servicio al cliente garantizando la satisfacción de los socios

#### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Atender los requerimientos y solucionar los problemas presentados por los socios	Cooperativa San Francisco, Clientes	Nivel de satisfacción de clientes.	(Total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos)*100	100	Porcentaje
Coordinar la elaboración de encuestas de satisfacción al cliente	Cooperativa San Francisco	Eficacia en la actividad. Eficiencia en la	(Encuestas realizadas / encuestas programadas)*100	100	Porcentaje

con la unidad de mercadeo y presentar propuestas que mejoren la calidad de los servicios prestados por la Cooperativa		actividad.	(Propuestas implementadas / Propuestas realizadas)*100		
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos, políticas, procedimientos establecidos en los procesos de atención a los socios	Cooperativa San Francisco	Control de operaciones.	(Operaciones realizadas bajo procedimientos establecidos - número de errores / Total de operaciones)*100	100	Porcentaje

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Atender los requerimientos y solucionar los problemas presentados por los socios	Administración y gestión.	Orientación / asesoramiento.	Claridad de discurso. Preocupación por los demás. Amabilidad.
Coordinar la elaboración de encuestas de satisfacción al cliente con la unidad de mercadeo y presentar propuestas que mejoren la calidad de los servicios prestados por la Cooperativa	Administración y gestión.	Planificación. Evaluación de soluciones.	Ordenar información. Iniciativa.
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos, políticas, procedimientos establecidos en los procesos de atención a los socios	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Manejo de recursos humanos.	Reconocimiento de problemas. Ordenar información. Liderazgo.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y mejora continua	Buscar nuevas y mejores maneras de ejecutar una actividad o brindar un servicio

Orientación al Logro	Realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	5 / Ingeniero o Licenciado	Administración o afines

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de servicio al cliente	20
Habilidades gerenciales	80

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Cientes.	Conocimiento de los		X

	clientes de la institución.		
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms Office, otros	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sofizsoft, otros		X
Operar equipos de oficina:	Copiadora, proyector, otros	X	X

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de	X	

	problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.		
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	

#### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 a 4 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

#### 12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una	Consecuencias graves: pueden	Alta complejidad: la

	vez por semana	afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos, políticas, procedimientos establecidos en los procesos de atención a los socios	5	4	3	17	SI
Coordinar la elaboración de encuestas de satisfacción al cliente con la unidad de mercadeo y presentar propuestas que mejoren la calidad de los servicios prestados por la Cooperativa	1	4	4	17	SI
Atender los requerimientos y solucionar los problemas presentados por los socios	5	4	3	17	SI
Elaborar informes técnicos y/o administrativos vinculados con su gestión	2	3	4	14	NO
Supervisar la gestión operativa, técnica y administrativa del personal bajo su cargo	5	3	3	14	NO
Colaborar en la elaboración y/o modificación de productos y servicios de la Cooperativa	1	3	4	13	NO
Participar en la elaboración de la planificación estratégica de la Cooperativa	1	3	4	13	NO
Elaborar el plan operativo y presupuesto de la unidad	1	4	3	13	NO

#### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

##### 1. Datos de identificación:

Cargo: JEFE DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

<b>Organización / División :</b>	COOP. SAN FRANCISCO.	<b>Departamento / Unidad:</b>	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION.
<b>Número ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad / Regional:</b>	Ambato
<b>Cargo supervisor:</b>	GERENTE GENERAL,		
<b>Cargo supervisado:</b>	ADMINISTRADOR DEL SISTEMA, DESARROLLADOR DEL SISTEMA,		

## 2. Misión del cargo:

Proveer a los niveles, áreas y unidades de la Cooperativa. de servicios informáticos, telecomunicaciones y tecnología para el procesamiento de datos y conformación de un sistema de información, mediante la implantación de infraestructura tecnológica.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Elaborar el plan estratégico y operativo de tecnología de la información.	Cooperativa San Francisco	Presupuesto. Oportunidad.	$(\text{Gastos} / \text{Presupuesto}) * 100$ $(\text{Fecha de entrega del requerimiento} / \text{Fecha de recepción del requerimiento}) * 100$	100 100	Porcentaje Porcentaje
Elaborar manuales de políticas y procedimientos referentes a la gestión de los recursos tecnológicos	Coac San Francisco	Eficacia.	$(\text{Manuales desarrollados} / \text{Total de manuales}) * 100$	100	Porcentaje
Gestionar el cumplimiento de los proyectos planteados en el plan operativo.	Coac San Francisco	Eficacia en la gestión.	$(\text{Proyectos ejecutados} / \text{Total de proyectos planificados}) * 100$	100	Porcentaje

## 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Elaborar el plan estratégico y operativo de tecnología de la	Informática. Administración y gestión.	Escritura. Recopilación de información.	Ordenar información. Facilidad



información.		Planificación. Trabajo en equipo. Identificar consecuencias ulteriores. Juicio y toma de decisiones.	numérica.
Elaborar manuales de políticas y procedimientos referentes a la gestión de los recursos tecnológicos	Administración y gestión. Leyes, gobierno y jurisprudencia. Informática.	Escritura. Pensamiento crítico. Identificación de problemas. Generación de ideas. Identificación de causas fundamentales.	
Gestionar el cumplimiento de los proyectos planteados en el plan operativo.	Administración y gestión. Informática.	Planificación. Trabajo en equipo. Asertividad / firmeza. Orientación / asesoramiento. Manejo del tiempo. Manejo de recursos humanos.	Liderazgo.

#### 4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y mejora continua	Buscar nuevas y mejores maneras de ejecutar una actividad o brindar un servicio
Orientación al Logro	Realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)

		metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
	Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución	X	X
	Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución,	X	X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms Office, Shareware, Windows, otros	X	
Manejar programas informáticos Internos	Sifizsoft, otros		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Ingles leído en nivel alto	X	

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	X

Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	X
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Calidad de los servicios prestados.

Contribuir con Negocios y Marketing en temas e estrategias, políticas, canales, actividades, mercadeo, etc.

Elaborar informes e informes y sugerencias respaldados en servicio al cliente.

		mismo cargo	habilidades				
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades				
Actividades del cargo			FR	CE	CM	Total	Esencial
Apoyar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.			2	4	4	18	SI
Cumplir disposiciones emitidas del organismo de control SBS en lo referente a: Capítulo II Publicaciones de información financiera. Capítulo III de los contratos de adhesión; Capítulo IV de los servicios de atención al cliente; Capítulo V del defensor del cliente de las Instituciones del sistema financiero.			2	4	4	18	SI
Supervisar la calidad de la atención al cliente para que sea ágil y oportuno cumpliendo los indicadores definidos y en el tiempo requerido.			5	3	4	17	SI
Atender los requerimientos y solucionar los problemas presentados por los socios.			4	4	3	16	SI
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos, políticas, procedimientos establecidos en los procesos de atención a los socios			2	4	3	14	NO
Publicar todo lo relacionado a la normativa sobre transparencia de la información.			2	4	3	14	NO
Participar en la elaboración de la planificación estratégica de la Cooperativa			1	3	4	13	NO
Participar en el plan operativo y presupuesto de la unidad.			1	3	4	13	NO
Elaborar encuestas de satisfacción al cliente con la unidad de mercadeo y presentar propuestas que mejoren la calidad de los servicios prestados.			2	3	3	11	NO
Contribuir con Negocios y Marketing en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising.			5	3	2	11	NO
Elaborar informes de quejas y sugerencias receptadas en servicio al cliente.			2	3	3	11	NO

12. Organización de la información (D)	Encuentra formas de estructurar y clasificar ciertos niveles de información.
14. Síntesis - Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y temas.
15. Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

## Anexo No. 6

### DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

**Definición de destrezas:** Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

Destreza	Definición
(D)	
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
<b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades

Destreza	Definición
(C)	del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.



Destreza	Definición
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

	OPERATIVO DE CREDITO 2	1
	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	1
	ASESOR DE PASIVOS	1
	RECIPIENTE PAGADOR	1
	ANALISTA DE PROCESOS	1
	COORDINADOR DE NEGOCIOS MATRIZ	1
	ASISTENTE DE OPERACIONES	1
	CALL CENTER	1
MATRIZ	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1
	PROMOTORA	2
	AUDITOR INFORMATICO	1
	ENFERMERA	1
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	2
	ASISTENTE CONTABLE 1	1
	TESORERA	1
	ASESOR JURIDICO	1
	MESSAJERA	1
	OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE	3
	SECRETARIA	1
	OPERATIVO DE INVERSIONES	1
	JEFE FINANCIERA	1
	CONTADORA GENERAL	1
	ANALISTA DE MARKETING	1
	JEFE TECNICO DE CREDITOS Y CONFIANZAS	1

Anexo No. 7

LISTA DE CARGOS DE LA COAC "SAN FRANCISCO LTDA" MATRIZ AMBATO.

AGENCIA	CARGO	No. DE PERSONAS
MATRIZ.	DESARROLLADOR DE SISTEMAS	2
	ASISTENTE OPERATIVO 1	1
	GINECOLOGA	1
	ASISTENTE OPERATIVO 2	2
	ANALISTA DE RIESGOS	3
	ASISTENTE DE AUDITORIA	2
	TECNICO EN DISEÑO GRAFICO	1
	ASESOR DE NEGOCIOS	9
	OPERATIVO DE CREDITO 1	1
	OPERATIVO DE CREDITO 2	2
	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	1
	ASESOR DE PASIVOS	4
	RECIBIDOR PAGADOR	6
	ANALISTA DE PROCESOS	1
	COORDINADOR DE NEGOCIOS MATRIZ	1
	ASISTENTE DE OPERACIONES	1
	CALL CENTER	1
	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1
	PROMOTORA	2
	AUDITOR INFORMATICO	1
	ENFERMERA	1
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	2
	ASISTENTE CONTABLE 1	1
	TESORERA	1
	ASESOR JURIDICO	1
	MENSAJERA	3
	OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE	3
	SECRETARIA	1
	OPERATIVO DE INVERSIONES	1
	JEFE FINANCIERA	1
	CONTADORA GENERAL	1
	ANALISTA DE MARKETING	1
	JEFE TECNICO DE CREDITOS Y COBRANZAS	1

JEFE DE OPERACIONES, SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE	1
ODONTOLOGO	2
AUDITOR INTERNO	1
JEFE DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	1
MEDICO	2
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	1
JEFE ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO	1
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>