



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES
JERÁRQUICOS DURANTE EL 2017 EN LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 2 DEL CANTÓN
RUMIÑAHUI”**

AUTOR: MORALES CUICHÁN, GLORIA NELLY

DIRECTOR: INGENIERA: SÁNCHEZ PAZMIÑO, MARÍA ISABEL

SANGOLQUÍ

2018



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACION

Certifico que el trabajo de titulación: “**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS DURANTE EL 2017 EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 2 DEL CANTÓN RUMIÑAHUI**”, realizado por la Sra. **GLORIA NELLY MORALES CUICHÁN**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, certificados, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por tanto me permito acreditarlo y autorizar a la Señora **GLORIA NELLY MORALES CUICHÁN**, para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, febrero 23 del 2018


Ing. María Isabel Sánchez Pazmiño

DIRECTORA



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**


CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **GLORIA NELLY MORALES CUICHÁN**, con cédula de identidad No. 171357850-6, declaro que este trabajo de titulación: **“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS DURANTE EL 2017 EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 2 DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros, lo cual se ha anotado en las citas bibliográficas.

Por lo expuesto, declaro que este trabajo es de mí autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, febrero 23 del 2018


Gloria Nelly Morales Cuichán
C.C. 171357850-6



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **GLORIA NELLY MORALES CUICHÁN**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESOE, publique, en la Biblioteca Virtual de la Institución, este trabajo de titulación: **“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS DURANTE EL 2017 EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 2 DEL CANTÓN RUMIÑAHUI”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, febrero 23 del 2018


Gloria Nelly Morales Cuichán
C.C. 171357850-6

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme esta fantástica oportunidad y por haber derramado en mí sabiduría y fortaleza para ser perseverante y tomar las mejores decisiones para culminar con éxito mis objetivos, como esta etapa muy importante en mi vida, así como poner en mi vida personas maravillosas que han sido mi fortaleza.

A Jessica y Tania mis grandes amigas por su apoyo constante, al Sr. Julio Gualotuña mi ex jefe quien gracias a su confianza me brindó parte del tiempo laboral para realizar esta meta, al Ing. Geovanni Ninahualpa que más que un profesor fue un gran amigo que trasladó su conocimiento de forma incondicional para la consecución y el término de mi tesis, a la Ing. María Isabel Sánchez mi directora, quién dejando de lado sus otras responsabilidades estuvo pendiente del cabal cumplimiento.

A Elsa, Roberto y Fernando mis hermanos que siempre estuvieron brindándome su apoyo, a ti Marco porque eres mi ángel en el cielo que también estuviste junto a mí; y, a Andrea Llumiquinga gran compañera y amiga que día a día me motivaba a continuar con perseverancia.

A todo el cuerpo docente de mi malla curricular de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por confiar en mí y por trasladar los conocimientos necesarios en las aulas; y, fuera de ellas, los consejos de apoyo y guía para representarla como un buen profesional.

Finalmente, agradezco a todos mis amigos (as) y conocidos, que siempre estuvieron al pendiente de mi tesis dándome ánimo y el consejo para seguir adelante.

Gloria Morales

DEDICATORIA

A mis preciosos príncipes, mis hijos: Kevin, Mateo y Néstor, quienes son mi fuente de motivación e inspiración; para entregar la mejor enseñanza a través del buen ejemplo practicado y realizado con humildad, esfuerzo y responsabilidad; permitiéndonos aprender juntos que el éxito y el ser mejor se logra cada día.

A Fernando, esposo, amigo y guerrero, por creer en mí y de forma incondicional me apoyó con su trabajo perseverante como padre, lo que ha sido un pilar importante para nuestra familia, fortaleza de mi vida y mi carrera.

A mis padres: María Cuichán y Gonzalo Morales, quienes siempre han estado de manera incondicional día a día velando por mi bienestar con su amor y consejos, pero sobre todo gracias a su ejemplo, que me enseñó a superarme cada día y a convertirme en una gran mujer de bien.

Gloria Morales C.

ÍNDICE

CERTIFICACION.....	i
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1. Introducción	1
2. Delimitación del problema.....	5
3. Planteamiento del problema	6
4. Formulación del problema	7
5. Objeto del estudio (Enfoque cartesiano).....	7
6. Objetivos.....	9
6.1 Objetivo General.....	9
6.2 Objetivos específicos.....	9
7. Justificación	10
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2. Teorías de Soporte	13

2.1 Teoría de recursos y capacidades de la gestión del conocimiento.....	13
2.2 Teoría de la gestión administrativa.....	14
2.3 Teoría de la administración por procesos.....	15
2.4 Teoría de la satisfacción laboral.....	17
2.5 Teoría de la productividad empresarial.....	18
2.6 Teoría de la eficiencia y eficacia empresarial.....	19
2.7 Teoría de la gestión del talento humano.....	20
2.8 Teoría de modelos de gestión de talento humano.....	21
1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.....	22
2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.....	22
3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.....	22
4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	22
5. Subsistema de Control de Recursos Humanos.....	23
3. Marco Referencial.....	23
3.1 Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas.....	24
3.2 Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2014 de la Universidad Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas.	25
3.3 El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones.....	26
3.4 Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los directivos de una ensambladora multinacional de autos Omnibus BB Transportes S.A. de la Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano.....	28

3.5 Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una empresa Marketing - Chiclayo	31
4. Marco conceptual	33
5. Marco contextual o situacional.....	37
5.1 Delimitación temporal	41
CAPÍTULO III:.....	42
MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1 Enfoque de la investigación	42
3.2 Tipología de investigación	44
3.2.1 Por su finalidad (Aplicada).....	44
3.2.2 Por las fuentes de información (Mixto)	44
3.2.3 Por las unidades de análisis (Insitu)	45
3.2.4 Por el control de las variables (No experimental)	46
3.2.5 Por el alcance Descriptivo y Correlacional.....	46
3.3 Procedimiento para tratamiento y análisis de información.....	48
3.4 Instrumentos de recolección de información Varios	51
3.5 Metodología técnica.....	52
3.5.1 Consentimiento informado	52
3.5.2 Entrevista.....	52
3.5.3 Encuesta.....	53
3.6 Operacionalización de variables	53
3.7 Prueba piloto.....	62
3.8 Cronograma recopilación de datos	63
CAPÍTULO IV:.....	65
RESULTADOS..	65
4.1 Resumen de la investigación	65

4.2 Resultados de la investigación	66
4.2.1 Análisis de resultados incidencia de gestión por competencias, según datos de la encuesta “B” y la entrevista “A”	66
CAPÍTULO V:.....	116
DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	116
5.1 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.....	116
5.2 APLICACIONES DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.....	132
5.2.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL	133
• Proceso levantar descriptor cargos	134
• Formato descriptor cargos.....	134
• Proceso selección personal por competencias.....	138
• Formato guía entrevista por competencias	139
• Formato entrevista por competencias	141
5.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	144
5.2.3 PLANES DE CARRERA Y SUCESION	151
5.3 IMPLEMENTACIÓN MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROPUESTO, SEGÚN METODOLOGÍA DE LOMIGER	155
5.3.1 LEVANTAMIENTO PERFIL CARGO POR COMPETENCIAS: JEFE DE OPERACIONES - COAC LUZ DEL VALLE.....	155
CAPÍTULO VI:.....	158
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
6.1 CONCLUSIONES	158
6.2 RECOMENDACIONES.....	160
7. REFERENCIAS	162
ANEXOS.....	165

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato carta uso información confidencial	165
Anexo 2. Formato entrevista	166
Anexo 3. Formato encuesta.....	167
Anexo 4. Acta entrega – recepción.....	172
Anexo 5. Oficios.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Segmentación sector financiero popular y solidario resolución No. 038 2015-F</i>	4
Tabla 2 <i>VARIABLES DE ESTUDIO</i>	7
Tabla 3 <i>Clasificación COAC's por segmento</i>	9
Tabla 4 <i>Resultados del estudio efectuado por Jesabell Flores y Mery García Empresa Chiclayo</i>	31
Tabla 5 <i>Estructura general, categorías individuales de la CIIU (21 secciones)</i>	38
Tabla 6 <i>Actividades financieras y de seguros</i>	38
Tabla 7 <i>Segmentación entidades sector financiero popular y solidario según resolución No. 038-2015-F</i>	39
Tabla 8 <i>Número de cooperativas financieras por segmento</i>	39
Tabla 9 <i>Listado cooperativas financieras por zona por zona</i>	40
Tabla 10 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	55
Tabla 11 <i>Indicadores gestión talento humano Coac's segmento 2 cantón Rumiñahui</i>	56
Tabla 12 <i>Estadísticos fiabilidad encuesta "B"</i>	63
Tabla 13 <i>Estadísticos fiabilidad encuesta "C"</i>	63
Tabla 14 <i>Calendario recopilación datos cooperativas</i>	63
Tabla 15 <i>Nombre de la Institución COAC's</i>	67
Tabla 16 <i>Edad personal Coac's</i>	68
Tabla 17 <i>Género personal Coac's</i>	69
Tabla 18 <i>Nivel instrucción personal Coac's</i>	70
Tabla 19 <i>Tiempo en el cargo del personal de las Coac's</i>	72
Tabla 20 <i>Personal por área de trabajo Coac's</i>	73
Tabla 21 <i>Pregunta No. 1 encuesta</i>	74
Tabla 22 <i>Resultados encuesta – GTH Coac's disponen modelo gestión competencias</i>	77
Tabla 23 <i>Resultados encuesta – GTH Coac's no disponen modelo gestión competencias</i>	78
Tabla 24 <i>Resultados encuesta – plan sucesión/carrera Coac's disponen modelo gestión competencias</i>	81

Tabla 25 <i>Resultados encuesta – plan sucesión/carrera Coac’s disponen modelo gestión competencias</i>	81
Tabla 26 <i>Resultados encuesta – evaluación desempeño Coac’s disponen modelo gestión competencias</i>	84
Tabla 27 <i>Resultados encuesta–evaluación desempeño Coac’s no disponen modelo gestión competencias</i>	84
Tabla 28 <i>Resultados encuesta – Subsistema clave para implementar modelo de gestión por competencias</i>	86
Tabla 29 <i>Resultados nivel estratégico Coac’s competencias</i>	90
Tabla 30 <i>Resultados nivel táctico Coac’s competencias</i>	92
Tabla 31 <i>Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa Habilidades estratégicas</i>	95
Tabla 32 <i>Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa Habilidades operacionales</i>	96
Tabla 33 <i>Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa Habilidades de valentía</i>	96
Tabla 34 <i>Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa Habilidades de energía y empuje</i>	97
Tabla 35 <i>Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa Habilidades de posicionamiento organizacional</i>	97
Tabla 36 <i>Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa Habilidades personales e interpersonales</i>	98
Tabla 37 <i>Semaforización por nivel según Modelo de “Lominger”</i>	101
Tabla 38 <i>Evaluación nivel competencias cargo Gerente General</i>	102
Tabla 39 <i>Evaluación nivel Competencias cargo Subgerente y Coordinadores</i>	104
Tabla 40 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefes de: Crédito - Cobranzas Captaciones</i>	106
Tabla 41 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Sistemas</i>	107
Tabla 42 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefe Financiero</i>	108
Tabla 43 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Riesgos</i>	109
Tabla 44 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Marketing o Mercadeo</i>	110
Tabla 45 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Operaciones</i>	111

Tabla 46 <i>Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Talento Humano</i>	112
Tabla 47 <i>Evaluación nivel competencia cargo Jefe de Agencia y Líder Zonal</i>	113
Tabla 48 <i>Modelo “Lominger” propuesto para gestión por competencias enfocado en el Liderazgo</i>	117
Tabla 49 <i>Formato perfil cargo por competencias</i>	135
Tabla 50 <i>Guía para entrevista por competencias</i>	139
Tabla 51 <i>Entrevista por competencias para selección personal</i>	142
Tabla 52 <i>Métodos evaluación desempeño</i>	145
Tabla 53 <i>Formato evaluación desempeño por competencias</i>	146
Tabla 54 <i>Perfil por competencias Líder Operaciones</i>	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo enfoque cartesiano	8
Figura 2 Organigrama anterior de ACMED S.A.S.....	24
Figura 3 Estructura organizacional ACMED S.A.S mejorada	25
Figura 4 Proceso de evaluación por competencias	26
Figura 5 Diferencia entre enfoque dirección personal y gestión humana, cambio de paradigma	27
Figura 6 Alineación estrategias organización vs estrategias gestión humana	27
Figura 7 Tiempo trayectoria	28
Figura 8 Experiencias	29
Figura 9 Principales logros	29
Figura 10 Influencia para alcanzar logros	29
Figura 11 Influencia general de los líderes en la carrera	30
Figura 12 Influencia líder formal	30
Figura 13 Características del líder formal	30
Figura 14 Incidencia Gestión por competencias en el éxito organizacional.....	59
Figura 15 Resultados encuesta – Nombre institución.....	67
Figura 16 Enfoque - Temporalidad	68
Figura 17 Resultados encuesta – Edad.....	68
Figura 18 Influencia edad desempeño.....	69
Figura 19 Influencia edad desempeño.....	69
Figura 20 Resultados encuesta – Género	70
Figura 21 Equidad de género	70
Figura 22 Resultado encuesta – Nivel de instrucción	71
Figura 23 Formación cooperativas	71
Figura 24 Capacitación personal Coac´s.....	71
Figura 25 Resultados encuesta – Tiempo en el cargo.....	72
Figura 26 Relación tiempo personal en el cargo.....	73
Figura 27 Resultados encuesta – Área de trabajo.....	73
Figura 28 Resultados encuesta – Pregunta No. 1	74
Figura 29 Resultados encuesta – Pregunta No. 1	74
Figura 30 Calificación subsistemas de talento humano.....	86

Figura 31 Resultados encuesta cargos nivel jerárquico cooperativas	89
Figura 32 Proceso para levantar cargo por competencias	134
Figura 33 Proceso selección del personal por competencias	138
Figura 34 Proceso para evaluación de desempeño por competencias	146
Figura 35 Proceso plan de carrera	152
Figura 36 Proceso plan de sucesión.....	154

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo primordial de este proyecto de investigación es evaluar cómo la gestión por competencias incide en el desarrollo del talento humano en los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito, para lo cual se ha considerado como población de estudio a los entes financieros del segmento dos del cantón Rumiñahui. La gestión del talento humano se compone de dos elementos: personas y empresas, teniendo un vínculo estrecho de relación para el éxito empresarial. La metodología para la investigación de este proyecto tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, por tratarse de gestión del talento humano por competencias, de donde al obtener información se han correlacionado las variables de estudio, comprobándose mediante la deducción y afirmación de los encuestados y entrevistados, que una gestión por competencias fortalece el desarrollo del talento humano que se evidencia en indicadores de gestión favorables para las cooperativas, así como se determina que 19 competencias son necesarias para su buen desempeño según el cargo que ocupe en el nivel estratégico y táctico, por lo cual se propone un modelo de gestión por competencias en base a la metodología de Lominger como un recurso que marque competitividad en su talento al contar con líderes que tomen decisiones asertivas que fortalezcan el crecimiento y rentabilidad de las cooperativas a largo plazo.

PALABRAS CLAVE:

- **COMPETENCIAS**
- **GESTIÓN**
- **TALENTO HUMANO**
- **DESARROLLO**
- **MODELO**

ABSTRACT

The main objective of this research project is to assess how management by competencies affects the development of human talent at the hierarchical levels of savings and credit cooperatives, for which the financial entities of the segment two have been considered as a study population of the Rumiñahui townhome. The human talent management is composed of two elements: people and companies, having a close relationship link for business success. The methodology for the research of this project has a quantitative and qualitative approach, because it is human talent management by competencies, from where to obtain information the study variables have been correlated, proven by the deduction and affirmation of the respondents and interviewees, that management by competencies strengthens the development of human talent that is evident in favorable management indicators for cooperatives, as well as determining that 19 competencies are necessary for their good performance according to the position held at the strategic and tactical level, so which proposes a competency-based management model based on the Lominger methodology as a resource that marks competitiveness in its talent by having leaders who make assertive decisions that strengthen the growth and profitability of cooperatives in the long term.

KEY WORDS:

- **COMPETENCIES**
- **MANAGEMENT**
- **HUMAN TALENT**
- **DEVELOPMENT**
- **MODEL**

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1. Introducción

La gestión del talento humano (GTH) es un proceso que surge con mayor impacto y se ha venido implementando a partir de los 90 luego de una era de información y en un mundo globalizado (Torres & Piña, 2015), desde entonces las empresas se han enfocado en el talento y habilidades de los empleados, adoptando estrategias para impulsar al talento humano (TH) debido a que es considerado como el impulsor para el éxito organizacional.

La GTH se compone de dos elementos: personas y empresas, ya que éstas últimas son operadas a través de las personas para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

Las personas del nivel jerárquico pasan a formar parte fundamental de las organizaciones; ya que éstas operan a través de ellas en la toma de decisiones y actúan en su nombre (Chiavenato, 2009); por lo cual, contar con el personal idóneo de acuerdo con el perfil de cada puesto de trabajo en sus diferentes niveles de la estructura organizacional, significa enriquecer a la empresa con talentos que le permitan crecimiento organizacional.

La Gestión del Talento Humano en las empresas es un factor clave que ha evolucionado, es la principal herramienta para el cumplimiento de objetivos y misión organizacional; el talento humano se convierte en un factor de competitividad empresarial único, debido a que este no puede ser copiado con facilidad.

La historia o evolución de la GTH, depende del enfoque o tipo de historicidad, basada fundamentalmente en el cambio en la concepción, dejándose de entender

como un costo para la organización y ser considerado más bien como un recurso, y hoy día como una fuente generadora de ventajas competitivas sostenidas. (Torres & Piña, 2015)

Por otra parte, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC's) son un sector particular de la economía popular y solidaria, según la Organización Internacional del Trabajo (2017), es considerada no sólo como un medio valioso para mejorar las condiciones de vida y trabajo de mujeres y hombres, sino también como un apoyo a la promoción de trabajo digno, brinda actualmente más de 100 millones de puestos de trabajo a nivel mundial.

Debido a la forma de constitución patrimonial de las cooperativas, sus principios como: la solidaridad, valores cooperativos, su enfoque en las personas y titularidad de sus miembros, posee condiciones aptas para encaminar sociedades y economías incluyentes.

Es vital que la administración de estas instituciones sea efectuada y evaluada por talento humano, por competencias, características específicas, conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que le permita realizar una adecuada gestión para el cumplimiento de objetivos que garanticen la solvencia y rentabilidad de este sector en el tiempo.

Una forma de lograr que las organizaciones cuenten con el personal idóneo y una óptima gestión del talento humano en los niveles jerárquicos u operativos, es efectuar una gestión por competencias; según lo indican varios autores como Martha Allen, Michael Lombardo, Robert Eichinger, entre otros. El medir a las personas por sus capacidades, implica que se obtendrá una evaluación de desempeño laboral exitosa en cualquier contexto y plazo.

Este estudio permitirá:

1. Evaluar cómo la gestión por competencias incide en el desarrollo del talento humano en los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Rumiñahui durante el 2017.
2. Determinar cómo la gestión del talento humano contribuye de forma directa en el éxito organizacional.
3. Establecer un modelo de gestión por competencias con la finalidad de proveer un instrumento, más idóneo y óptimo; y, permita determinar la relación causal de las variables de selección de personal, evaluación de desempeño y planes de carrera en las siete cooperativas del cantón Rumiñahui.

En Ecuador, las cooperativas no disponían de una imagen como la banca privada; el crecimiento del sector ha evolucionado en mayor número de cooperativas del segmento 5; que se han cerrado paulatinamente por falta de competitividad, siendo así, al 2016 de las 1012 cooperativas financieras que existían en el Ecuador han disminuido a 881 debido a: intervención, extinción, liquidación, fusión o transformación (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), lo que evidencia la debilidad y vulnerabilidad de estas organizaciones en la sociedad debido a su baja competitividad, marco normativo deficiente y por falta de un ente de control que permita el desarrollo de estas organizaciones.

Sin embargo, desde el 2012 con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se ha sustentado y alineado a los principios básicos del cooperativismo y solidaridad en cinco pilares para las cooperativas: estabilidad, transparencia, protección de derechos, fortalecimiento del sector, inclusión económica y social. Además, ha segmentado a las cooperativas, según sus activos como indica

el Código Orgánico Monetario y Financiero en el artículo 447, “las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera establezca en ejercicio de sus atribuciones”. (SEPS, 2017)

Tabla 1

Segmentación sector financiero popular y solidario resolución No. 038-2015-F

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000
2	Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
3	Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
4	Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
5	Hasta 1'000.000
	Cajas de Ahorro, Bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

La aplicación de varios mecanismos de supervisión y control, ha demandado que estas instituciones cuenten con personal calificado que gestione una evolución positiva de los indicadores financieros y el éxito organizacional, bajo el cumplimiento de lo que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), no para crecer en número de cooperativas sino en tamaño.

Para la investigación propuesta, se usará la metodología descriptivo-correlacional, se empleará trabajo de campo con entrevistas y encuestas a los empleados del nivel jerárquico; lo que aportará con evidencias para evaluar la gestión por competencias y la incidencia en el desarrollo del talento humano.

El contar con talento humano calificado e idóneo, favorecerá el crecimiento de las cooperativas, lo que fortalecerá la presencia del sector financiero de la economía popular y solidaria a largo plazo, con un posicionamiento marcado en el mercado gracias a la confianza de los socios y de toda la comunidad.

Por tanto, como resultado se obtendrá la construcción de un modelo de gestión por competencias basado en la “Metodología de Lominger” del Dr. Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger (Lombardo & Eichinger, 2006); y, que proviene de un

análisis de continuos e importantes estudios efectuados en casos reales a nivel mundial; será una herramienta fácil y útil para la gestión integral del talento humano de la organización, para enfrentar los nuevos retos de un mundo globalizado; por su cambio constante en el entorno macro, micro e interno, donde las decisiones y gestión administrativa juegan un papel fundamental.

Finalmente, se debe mencionar que el modelo de gestión por competencias propuesto, se podrá implementar a futuro en todas las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 y para otras cooperativas del segmento 3 que lo encuentren pertinente y adecuado.

2. Delimitación del problema

Según encuesta efectuada a los Gerentes Generales de las Coac's del segmento 2, con la pregunta ¿Qué problemas considera Usted se dan con frecuencia en su cooperativa en la gestión del talento humano debido al reducido uso de una gestión por competencias?, en las respuestas obtenidas se ha detectado algunos problemas, como son:

- Alto índice de rotación del personal
- Reducido desarrollo de competencias
- Perfil profesional inadecuado
- Inexistentes procesos de ascenso y reemplazo
- Formación deficiente
- Reducido seguimiento del proceso de evaluación
- Desinterés por la innovación de técnicas de evaluación

Problemas que han motivado al tema de estudio: “Incidencia de la gestión por competencias en el desarrollo del talento humano en los niveles jerárquicos durante el 2017 en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del Cantón Rumiñahui”.

3. Planteamiento del problema

Las Coac's son organizaciones con un giro de negocio enmarcado a la economía popular y solidaria, las cuales se conforman por socios, quienes mediante sus aportes al Patrimonio generan el crecimiento institucional, haciéndolas empresas de servicios, donde el nivel de confianza de sus socios juega un papel importante.

Para generar confianza en los socios, incidirán las estrategias y decisiones que las Coac's implementen para entregar servicios de calidad, mediante la gestión del personal del nivel jerárquico y sus equipos de trabajo día a día, resultado que se obtendrá de una adecuada gestión del talento humano por las cooperativas.

Según investigación efectuada por la SEPS, se puede observar que las cooperativas habitualmente se encuentran representadas por personas con un nivel de educación superior y bachillerato, con el 44.79% y 33.57% respectivamente, mientras que de educación general básica 7.98%, educación técnica 8.59%, e instrucción de postgrado solamente un 3.07%. (Villaroel Moreno, 2015)

Dando lugar a la mayor concentración de cooperativas pequeñas que cooperativas medianas y grandes, donde las pequeñas son carentes de una buena estructura asociativa, administrativa, financiera y tecnológica, mientras que las pocas cooperativas consideradas medianas y grandes tienen una estructura importante en la misma lógica; sin embargo, deben ser consideradas para un análisis más minucioso a través de estudios de caso. (Villaroel Moreno, 2015)

En Ecuador, no existen estudios que se enfoquen sobre como la gestión por competencias incide en el desarrollo del talento humano del nivel jerárquico de las Coac's del segmento 2, considerando que el éxito de toda empresa está ligado al talento con el que cuentan.

Por tanto, este trabajo propone investigar y determinar su nivel de incidencia mediante el análisis de las siguientes variables:

- Variable Dependiente: Desarrollo del talento humano.
- Variable Independiente: Gestión por competencias.

Tabla 2

Variables de estudio

Dependientes	Independientes	Covariables	Categoría de variables
Desarrollo del Talento Humano	Selección de personal	Gerentes	Nivel Estratégico
	Evaluación de desempeño	Coordinadores	Nivel Táctico
	Plan de sucesión	Jefes Departamentales	

4. Formulación del problema

Según las expectativas que existen sobre la gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Rumiñahui, es importante satisfacer con una respuesta a la siguiente pregunta:

¿Es el reducido uso de gestión del talento humano por competencias la causa principal del deficiente desarrollo del talento humano en los niveles jerárquicos durante el 2017 en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Rumiñahui?

5. Objeto del estudio (Enfoque cartesiano)

Para el estudio del presente proyecto, corresponde un enfoque cartesiano, ya que es necesario el análisis de las evidencias que se obtengan sobre la gestión del

talento humano por competencias de las cooperativas de ahorro y crédito específicamente segmento 2, para determinar una relación lógica mediante la deducción y las afirmaciones existentes sobre la aplicación de modelos por competencias, para así comprobar que éstas si fortalecen la gestión del talento humano.

Se evaluará el nivel de impacto que la gestión por competencias tiene en el desarrollo del talento humano mediante el estudio y análisis de las variables de: selección de personal, evaluación de desempeño y planes de sucesión, para lo cual se usarán herramientas como entrevistas y encuestas que serán efectuados a los colaboradores de los niveles jerárquicos de las COAC's de Rumiñahui segmento 2.

Los resultados que se obtengan, permitirán afirmar la efectividad del uso de Modelos de Gestión por Competencias en las empresas para la GTH como un recurso que marca competitividad a nivel mercado.

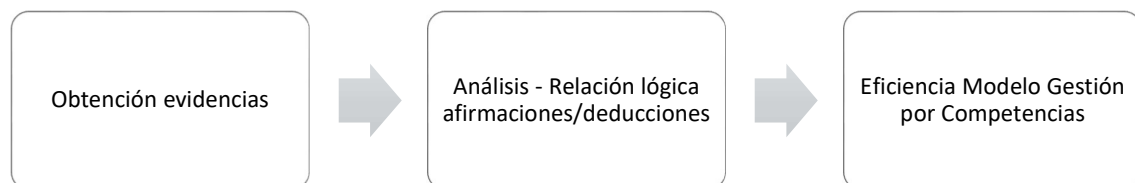


Figura 1 Diagrama de flujo enfoque cartesiano

Para lo cual, esta investigación se basará en las cooperativas financieras del segmento 2 del Cantón Rumiñahui que se encuentran en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), estas entidades son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, segmentadas y regidas por la Junta Monetaria y Financiera por el valor de sus activos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tabla 3
Clasificación COAC's por segmento

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000
2	Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
3	Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
4	Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
5	Hasta 1'000.000
	Cajas de Ahorro, Bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

De acuerdo con el segmento seleccionado, se ubicaron a todas las que se encuentren ubicadas en el Cantón Rumiñahui.

6. Objetivos

6.1 Objetivo General

- Evaluar la gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desarrollo del talento humano en los niveles jerárquicos durante el 2017, para el establecimiento de un modelo de gestión por competencias del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del Cantón Rumiñahui.

6.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la gestión del talento humano por competencias de los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 2, para determinar el nivel de incidencia.
- Determinar las competencias necesarias del talento humano de los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2.
- Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, que permita contar con una

selección de personal adecuada, evaluación de desempeño y planes de sucesión para incrementar la productividad organizacional.

- Validar el modelo de gestión por competencias en la Cooperativa “Luz del Valle”, con un caso práctico, para evidenciar su eficacia.

7. Justificación

La gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto crítico sobre el cual las empresas invierten esfuerzo y dinero, con la finalidad de contar con un modelo que les permita una eficiente gestión, ya que el crecimiento económico dependerá de las decisiones y actividades que el talento desarrolle para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Para que una empresa implante un modelo de gestión, es importante que ésta cuente con criterios de evaluación que le ayuden a establecer las capacidades de sus empleados; lo cual dará origen a un Modelo por Competencias; mismo que identifique habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que las personas deban tener y que las empresas requieren, al que potencializado y desarrollado entregará mayor valor agregado para enfrentar los cambios futuros sin dificultad y generar una ventaja competitiva que apoye el crecimiento de las empresas.

Al momento, las Coac's del segmento 2, no disponen de un sistema o subsistema de gestión del talento humano por competencias que le permita canalizar habilidades, capacidades y esfuerzos del personal de manera efectiva para el logro de objetivos, debido a su alto costo. Sin embargo, contar con un modelo de gestión por competencias sería beneficioso en las Coac's para fortalecer la gestión del talento humano con una cultura organizacional cooperativista, comprometido en tal sentido con la filosofía; lo que se verá reflejado en la satisfacción y motivación del socio interno

y socio externo, dando como resultado un incremento de productividad, mejora en los procesos y éxito en los resultados.

Lo primero que se observa en una organización es el crecimiento personal, ya que esto representa tiempo de estabilidad; sin embargo, asociado a un plan de sucesión efectivo se encuentran otros factores que propician un buen desempeño; así como lo es una buena evaluación de desempeño que le permita controlar y evaluar al personal sobre las características que debe tener versus las brechas que existen. Esto aporta para afinar planes de acción que apoyen con el fortalecimiento del perfil del personal, dotando a la empresa de talento humano calificado.

La metodología aplicada a esta investigación se realizará apoyándose en las teorías que sustenten la investigación, el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano por competencias de los niveles jerárquicos en las cooperativas, de donde se tomarán las evidencias necesarias para el análisis y aplicación de la metodología de Lominger. (Lombardo & Eichinger, 2006) Este se enfoca en competencias corporativas y conductuales, el mismo ha sido enriquecido por sus creadores mediante varios años de investigación en más de 2000 empresas europeas, con lo cual se podrá diseñar un modelo de gestión por competencias que sea aplicable en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 para el nivel jerárquico estratégico y táctico.

Por lo expuesto, el contar con herramientas idóneas para selección, evaluación de desempeño y desarrollo del personal en las cooperativas, fomentará la aplicación de una cultura donde cada persona proyecte su propio futuro profesional y conozca las líneas disponibles de ascenso. Esto motivará al personal y generará un alto nivel

de desempeño en sus funciones haciendo que se evidencie en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por tanto, este proyecto propone el estudio de la gestión del talento humano, ya que es considerado uno de los mayores activos intangibles de la empresa, el que genera rentabilidad, y es parte de la organización como un medio para el cumplimiento de objetivos y propósitos institucionales, a través de los diversos procesos de la empresa. Es relevante contar con una metodología de gestión que asegure conseguir este propósito, siendo valioso desde esta perspectiva, tener un modelo de gestión por competencias, ya que las empresas dependen de la calidad y efectividad del trabajo de las personas.

Finalmente, como proponente de este proyecto se considera una oportunidad para aplicar los conocimientos y destrezas que se adquirieron en las aulas de la universidad durante la carrera; considerando que el modelo contribuirá a mejorar la gestión del talento humano de las cooperativas en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Teorías de Soporte

2.1 Teoría de recursos y capacidades de la gestión del conocimiento

Cada organización es diferente dependiendo del recurso y capacidades que tenga en determinado momento, y por las características heterogéneas de las mismas. “Barney (1991) Peteraf (1993) y Ventura (1996) mencionan que la heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad de las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria”. (Cordova Palmer, 2015).

Según la afirmación de Barney (1991) la teoría de recursos y capacidades, es un instrumento que contribuye para establecer en la organización las fortalezas y debilidades, por lo cual, de acuerdo con lo que indica esta teoría, el potenciar las capacidades de cada organización es una forma única para alcanzar una ventaja competitiva; ya que si los recursos y capacidades aportan en el aprovechamiento de las oportunidades y minimización de amenazas, la empresa se vuelve más competitiva y no es muy fácil de copiar en el mercado, lo cual es una fortaleza para generar una gran ventaja competitiva.

En base a la teoría de recursos y capacidades, el valor de una empresa se relaciona más con aspectos intangibles que con los tangibles que se valoraban tradicionalmente. (Jiménez, 1999)

Según la afirmación de Revilla (1998), dentro del intangible de una empresa, el capital intelectual es un factor muy importante, pues la gestión del conocimiento y la

medición del capital intelectual se enmarcan en la teoría de recursos y capacidades, pues estas herramientas ayudan a realizar una gestión, mejoramiento y medición de las capacidades de la empresa. Razón por la cual, la gestión del conocimiento es un factor relevante de la gestión actual. “Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa” (Cordova Palmer, 2015).

El enfoque de esta teoría, proporciona un marco teórico en el cual se determina que las capacidades del recurso humano son el activo intangible que toda empresa posee y las diferencia unas de otras; lo cual, si es desarrollado con el fin de generar una ventaja competitiva, permitirá a las empresas y en el caso de las cooperativas, alcanzar un nivel difícil de ser copiado por la competencia, lo cual aportará al crecimiento y éxito organizacional.

2.2 Teoría de la gestión administrativa

El fundamento teórico que reviste a la administración, ha ido evolucionando conforme las empresas cambian sus objetivos en función de los nuevos retos y problemas que surgen en el paso del tiempo; los procesos sistemáticos que conlleva la gestión de planificación, permiten a la empresa mantener un rumbo ordenado para que pueda alcanzar los objetivos propuestos.

La administración es un todo del cual la organización es una de las partes, el proceso incluye: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para muchas empresas aún en la actualidad, las cinco etapas que menciona Fayol son aplicables y son un referente para la correcta gestión administrativa que permita la consecución de los objetivos planteados. (Fayol, 1916)

La teoría burocrática de Weber (1922) manifiesta:

El caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Éste se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero sólo dentro del área de autoridad específica del puesto.

El mando administrativo es reconocido en todas las empresas; las estrategias de mando han ido cambiando según las necesidades operativas de la empresa; así se puede notar que la organización según el mando puede ser vertical u horizontal.

La teoría científica de Taylor citado en (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007) manifiesta:

La racionalización del trabajo, comprende cuatro puntos fundamentales que son: Principio de planificación, principio de preparación, principio de control, y principio de ejecución.

El enfoque de Taylor perfecciona la teoría de Fayol, ya que proporciona un marco teórico en el cual se considera la preparación del empleado, como base fundamental en el desarrollo de la empresa; por lo cual, al contar las personas del nivel jerárquico con las competencias de un líder fortalecerá una gestión administrativa efectiva que permita a las cooperativas ser competentes en el mercado.

2.3 Teoría de la administración por procesos

La administración de procesos permite atender particularmente las necesidades de la empresa en cada área operativa, distribuyendo según las necesidades los recursos para cada tarea; de tal forma que se construya una cadena de valor

completamente funcional, para ello es indispensable que el talento humano sea el indicado, ya que es el recurso más valioso.

Así como la acumulación del capital, según el orden natural de las cosas, debe preceder a la división del trabajo. El trabajo sólo puede dividirse y subdividirse cada vez, más sólo en proporción a la previa acumulación del capital. Al igual que la acumulación del capital es condición previa para que se den las grandes mejoras en la capacidad productiva del trabajo, esta acumulación conduce naturalmente a aquellas mejoras. (Smith, 2012)

Uno de los principios fundamentales de los procesos es contar con las entradas necesarias para que se generen las tareas y actividades necesarias en la gestión por procesos. Los procesos y sub procesos son aplicaciones de la división del trabajo para íntegramente conseguir el mejor desarrollo de los objetivos. (Smith, 2012)

Mike Hammer citado en (Zaratiegui, 1999) menciona:

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa, Se puede definir como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez.

Por tanto, para generar la ventaja competitiva en las empresas o cooperativas, los procesos son diseñados y rediseñados con el propósito de fortalecer los procesos agregadores de valor, los cuales requieren de personal altamente calificado, que cuente con las competencias necesarias que le permitan tomar decisiones acertadas que aporten con calidad en los procesos y se entregue productos y servicios que

satisfagan las necesidades de sus clientes o socios y estos a su vez se fidelicen con la empresa.

2.4 Teoría de la satisfacción laboral

Para mantener al talento humano a la vanguardia es necesario que exista un clima laboral propicio, de tal forma que se consideren factores como: actitudes, comportamiento de trabajo en equipo, resistencias al cambio, efectos psicológicos y económicos.

El cliente interno es el que genera satisfacción al cliente externo, por lo que es importante mantener al cliente interno que es el empleado, siempre con un nivel de satisfacción adecuado con respecto al trabajo que desempeña.

Weinert citado en (Caballero, 2002) menciona:

Las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés, la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo.

Son las actitudes las que se evalúan dentro del Talento Humano, por medio de herramientas como el test psicológico, entrevistas, indicadores de gestión, etc. El propósito es conocer al individuo y poder predecir si es idóneo o no para cierto tipo de puesto.

Gibson citado en (Hannoun, 2011) menciona:

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad al puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto y desempeño del empleado implica mayor productividad; satisfacción, no ausentismo y baja rotación.

La cultura organizacional se sustenta en la importancia de generar un excelente clima laboral propicio para los empleados, con el propósito de explotar en ellos un mejor rendimiento y desempeño, para de esta forma fomentar la productividad.

2.5 Teoría de la productividad empresarial

En la gestión empresarial es importante tener en cuenta la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción; es con base a esta teoría que se evalúa la gestión de recursos humanos.

Carro Paz & Gonzáles Gómez (2015) afirma que la necesidad de sanear los procesos productivos en todas las esferas de la actividad económica ha hecho de la productividad el foco de atención del público y de los especialistas en materia de competitividad. Sin embargo, a nivel de la empresa existen resistencias cuando se incorporan innovaciones que suponen un incremento de la productividad y un ahorro de los costos. A pesar de ello, las mejoras de la productividad parecen ser el principal recurso para aumentar los rendimientos, combatir la crisis, el desempleo, la inflación y conseguir productos altamente competitivos.

Las empresas competitivas por lo general mantienen un estudio constante de cómo mejorar los procesos agregadores de valor, mediante la investigación y desarrollo que genera la innovación, dando como resultado una reducción de costos y un aumento de la calidad.

La productividad es la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema (Prokopenko, 1989).

La productividad es un indicador que se aplica sobre todo al talento humano como control y evaluación, con el propósito de evidenciar los resultados que se han obtenido, con la finalidad de tomar decisiones en función de ello. Este factor es importante en toda empresa, ya que proporciona un índice de evaluación de desempeño muy relevante para los empleados y niveles jerárquicos superiores; para de esta manera generar acciones que permitan el mejoramiento del perfil profesional y el desarrollo profesional, lo cual aporta a la empresa en desarrollo y crecimiento organizacional.

2.6 Teoría de la eficiencia y eficacia empresarial

El éxito esencial de toda empresa está en obtener los objetivos trazados con el menor costo en recursos, de tal forma que la eficiencia y eficacia son conceptos que van de la mano al momento de desarrollar las operaciones; es por eso, que el talento humano debe estar siempre capacitado y con las competencias necesarias, para asumir dicho reto.

Jesús García Tenorio y María José Pérez citados en (Arévalo, 2006) afirman que: la eficacia pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. Ser eficiente quiere decir sacar lo máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar. En definitiva, la eficiencia permite hacer una valoración económica de los resultados al introducir la relación entre fines y medios.

Richard Daft citado en (Gutiérrez, 2013) menciona: eficiencia es la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción. Eficacia es más amplio, significa el grado en el que una organización alcanza sus metas.

En las auditorías de gestión que se implementan dentro del talento humano, una parte de los exámenes especiales son los indicadores de gestión, tanto de eficiencia como de eficacia, con la finalidad de permitir valorar la gestión en el talento humano.

2.7 Teoría de la gestión del talento humano

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas. Tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

En muchas empresas se emplea la política de recompensas según el mérito del empleado, como también la evaluación del rendimiento, integración de personal entre

otras consideraciones, procura sacarle el mejor provecho al capital humano. (Chiavenato, 2009)

Como Chávez (2016) menciona:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas; además, formar una base de datos confiable para la toma de decisiones; que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia; solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

Con base a la teoría que menciona Chávez sabemos que las empresas implantan un proceso riguroso para el desarrollo del talento humano desde la selección hasta su perfeccionamiento, para lo cual un papel fundamental juega la evaluación ya que permite efectuar un seguimiento adecuado a las personas; y precisamente las empresas que mantienen estos procesos en la gestión del talento humano son las que generan valor, ya que la inversión que se realiza es relevante para contar con personal comprometido e identificado con la cultura organizacional.

El desarrollo de las personas enfocado hacia las competencias, evitará que se coloque personas no idóneas en los puestos, una alta rotación del personal, insatisfacción y falta de compromiso de los mismos.

2.8 Teoría de modelos de gestión de talento humano

Dalziel, Cubiero, & Fernández citado en (Dota Vintimilla & Samaniego Gomezcoello, 2015) proponen un Modelo de Gestión por competencias; relacionado a 8 subsistemas:

1. Diseño y evaluación del puesto de trabajo

2. Selección y Contratación
3. Evaluación del Desempeño
4. Valoración del potencial
5. Remuneración
6. Formación y desarrollo
7. Planificación de la sucesión
8. Planes de carrera

Sin embargo, Chiavenato citado en (Dota Vintimilla & Samaniego Gomezcoello, 2015) propone un modelo de gestión, en donde considera en cinco subsistemas a la administración del recurso humano:

1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
 - Planeación de RH
 - Reclutamiento
 - Selección de personal
2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos
 - Socialización organizacional
 - Diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos
 - Evaluación del desempeño humano
3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos
 - Compensación (remuneración)
 - Beneficios sociales
 - Higiene y seguridad en el trabajo
 - Relaciones sindicales
4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

- Entrenamiento
- Desarrollo de personal

5. Subsistema de Control de Recursos Humanos

- Base de datos y sistema de información
- Auditoría de Recursos Humano

Mientras que Alles citado en (Dota Vintimilla & Samaniego Gomezcoello, 2015), propone un modelo de gestión que se relaciona en 3 subsistemas:

1. Reclutamiento y Selección
2. Evaluación
3. Formación y Desarrollo
 - Capacitación
 - Entrenamiento
 - Planes de carrera
 - Planes de Sucesión

Según la teoría de los tres autores, se puede determinar la importancia de disponer un enfoque de gestión integral del talento humano en las empresas, con la finalidad de aprovechar las capacidades, habilidades y actitudes de las personas, para facilitar la obtención de los objetivos planteados lo que dará como resultado el éxito organizacional.

3. Marco Referencial

Se contempla los siguientes estudios realizados y que se relacionan con el tema del presente proyecto de investigación:

3.1 Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas

En este trabajo de titulación desarrollado por Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado, de la Universidad de Cartagena, correspondiente al tema: Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S, se usó la clasificación de la UNESCO. Edgar Morín y Mc Clelland, quienes plantean que las competencias deben ser: las del saber, saber hacer y ser, determinan que el modelo de gestión integral y articula los procesos de los subsistemas de selección, evaluación del desempeño y capacitación, se fortalece a la empresa con el fin de gestionar, potenciar y desarrollar a su talento humano, propendiendo el incremento y desarrollo de la eficiencia y eficacia organizacional. (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013)

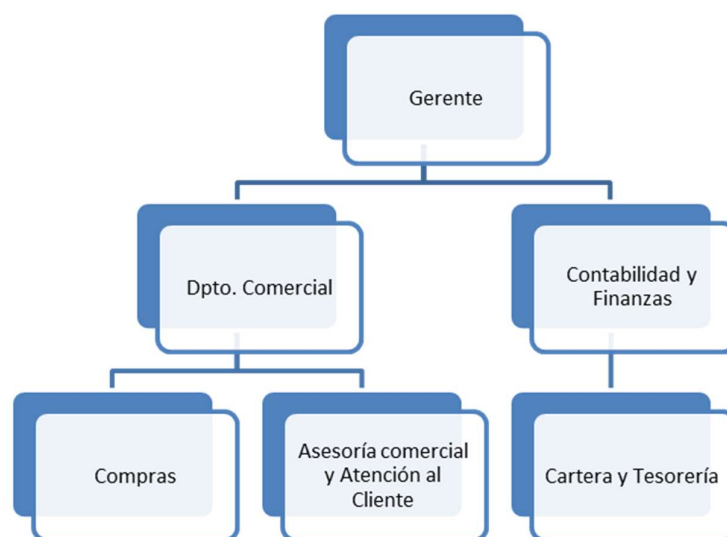


Figura 2 Organigrama anterior de ACMED S.A.S.
Fuente: (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013)

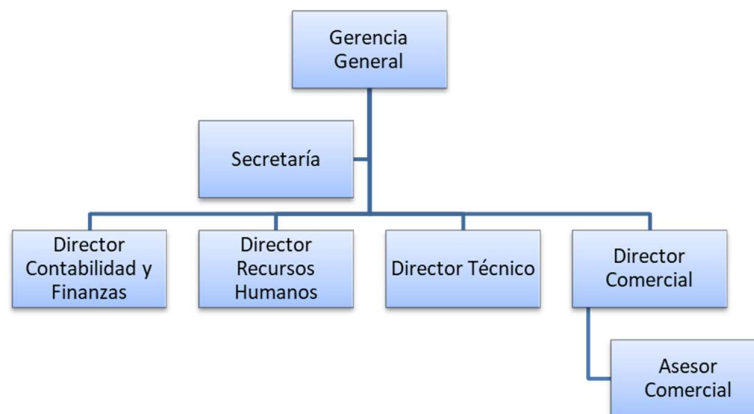


Figura 3 Estructura organizacional ACMED S.A.S mejorada
Fuente: (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013)

3.2 Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2014 de la Universidad Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas

Otra tesis que sirve de aporte, corresponde al propuesto por Mercy Yadira Dota Vintimilla y Maribel Alexandra Samaniego Gomezcoello; ésta realiza un análisis de la cooperativa y presenta una propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, de tal manera que sea una herramienta estratégica para la cooperativa con la finalidad de que los objetivos corporativos se alcancen, mediante el correcto funcionamiento de los subsistemas del área de talento humano. (Dota Vintimilla & Samaniego Gomezcoello, 2015).

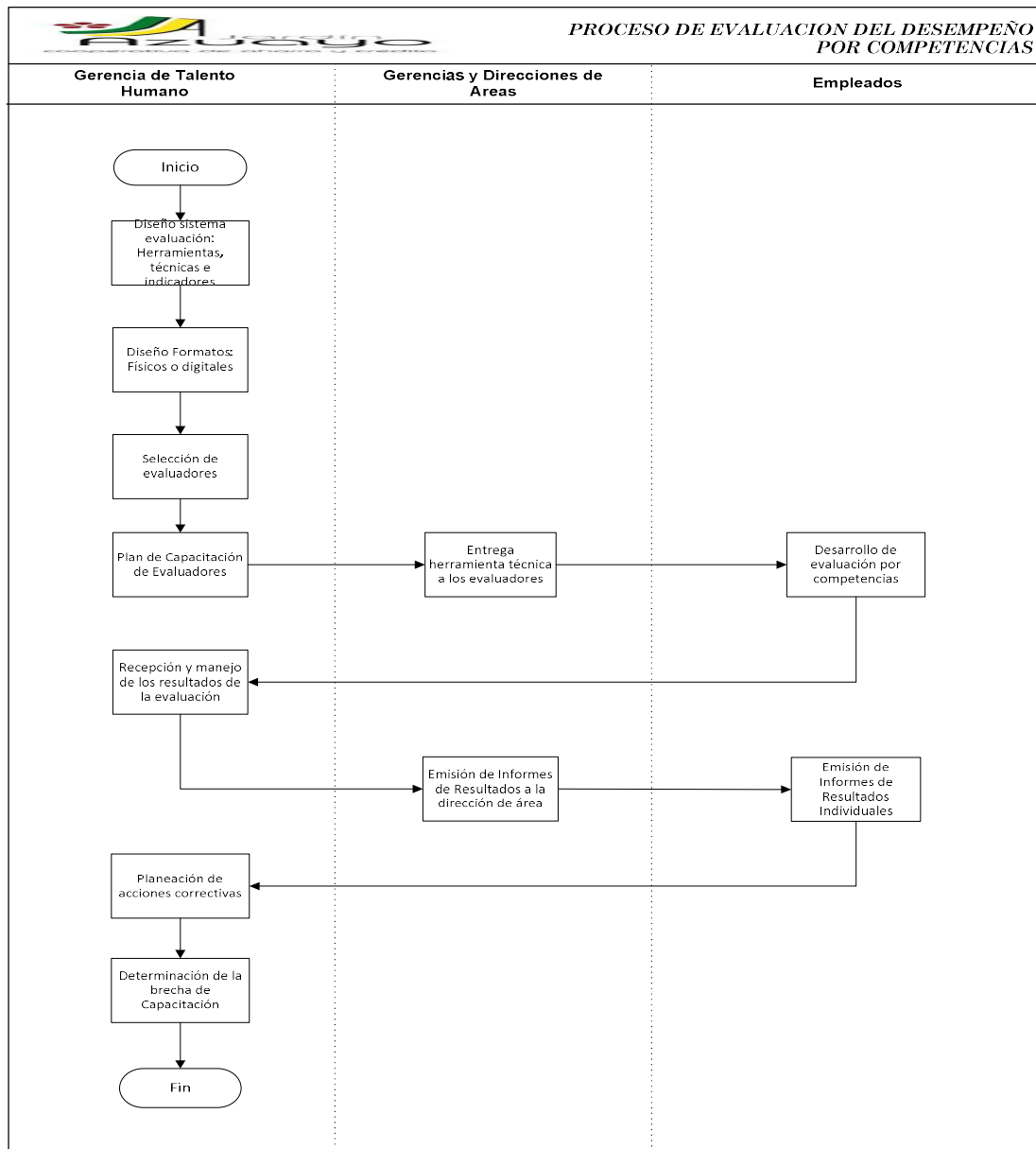


Figura 4 Proceso de evaluación por competencias
Fuente: (Dota Vintimilla & Samaniego Gomezcoello, 2015)

3.3 El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones

En este artículo realizado por Víctor Manuel Delgado Bohórquez, es un aporte muy valioso, ya que contribuye al conocimiento, discusión y reflexión sobre el Modelo de Competencias Laborales que es considerado como una

plataforma muy segura para direccionar, estructurar y gerenciar de manera integral los procesos de toda gestión del talento humano en las organizaciones; considera como ha cambiado el paradigma de la administración de personal, la alineación del plan estratégico con el plan corporativo y el plan de gestión humana y la relación de la gestión por competencias laborales y la norma ISO. (Bohórquez, 2009).

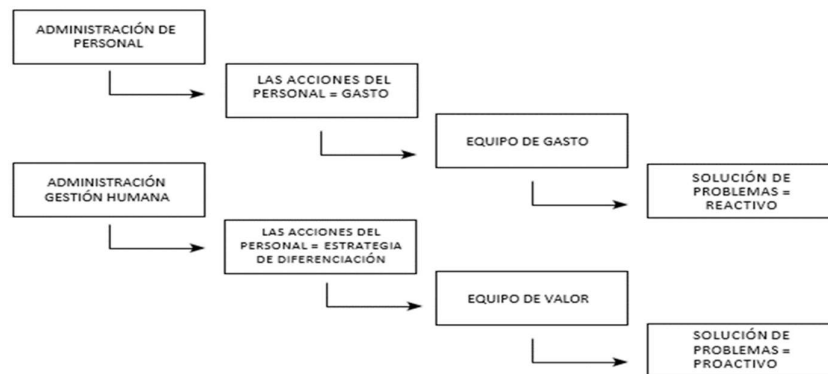


Figura 5 Diferencia entre enfoque dirección personal y gestión humana, cambio de paradigma
 Fuente: (Bohórquez, 2009)

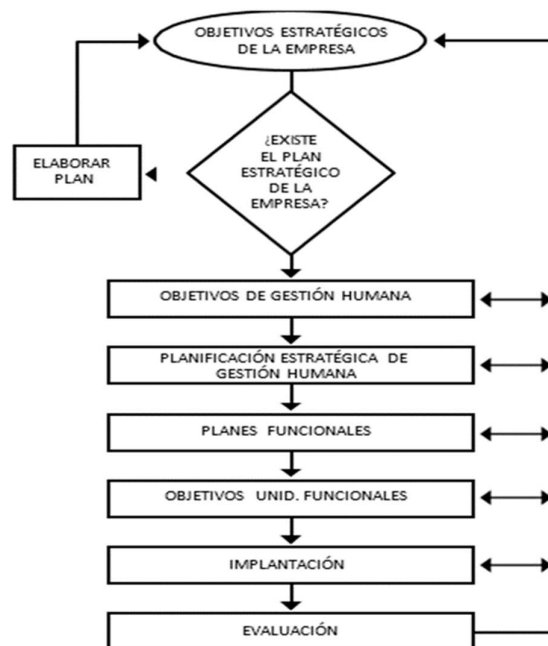


Figura 6 Alineación estrategias organización vs estrategias gestión humana
 Fuente: (Bohórquez, 2009)

3.4 Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los directivos de una ensambladora multinacional de autos Omnibus BB Transportes S.A. de la Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

En el trabajo de maestría realizado por Johanna Alexandra Segura Erazo, indica como la teoría de liderazgo de Zenger y Folkman es la base para realizar el estudio del desarrollo organizacional de Omnibus BB Transportes S.A, este permite ratificar los comportamientos del líder. Además, identifica los niveles de influencia de los líderes por medio de un análisis de las personas y su entorno, así como su desenvolvimiento en el ámbito laboral, el cual lo realiza en función del modelo de Zenger y Folkman. Estos investigadores proponen un modelo de competencias de liderazgo que se pueden comprobar en indicadores de gestión como la eficiencia y la productividad; el modelo se compone de 16 competencias agrupadas en 5 áreas: carácter, capacidad personal, orientación a resultados, habilidades interpersonales y lideración del cambio, áreas que son consideradas claves para el éxito en la gestión de un líder. (Segura Erazo, 2016). Según muestra las gráficas:



Figura 7 Tiempo trayectoria
Fuente: (Segura Erazo, 2016)



Figura 8 Experiencias
Fuente: (Segura Erazo, 2016)



Figura 9 Principales logros
Fuente: (Segura Erazo, 2016)



Figura 10 Influencia para alcanzar logros
Fuente: (Segura Erazo, 2016)



Figura 11 Influencia general de los líderes en la carrera
Fuente: (Segura Erazo, 2016)



Figura 12 Influencia líder formal
Fuente: (Segura Erazo, 2016)

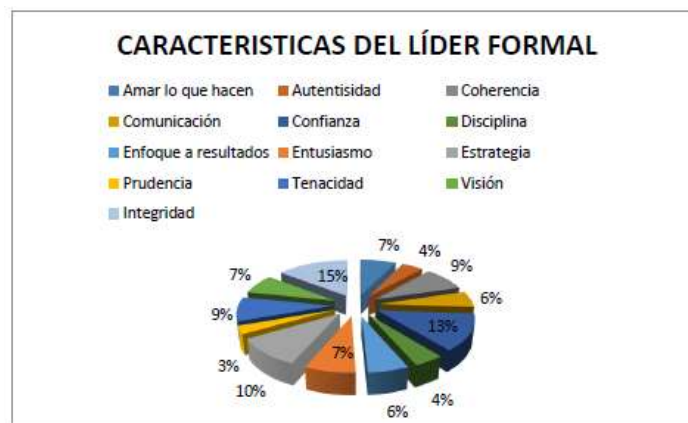


Figura 13 Características del líder formal
Fuente: (Segura Erazo, 2016)

3.5 Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una empresa Marketing - Chiclayo

Otro artículo desarrollado por Ana Jesabell Febres Alarcón y Mery García Clavo, donde realiza una investigación para la empresa Marketing Chiclayo sobre un modelo de gestión por competencias, evidencia el uso de la técnica de agilidad mental de Lominger; con el cual se efectuó el mapeo de talentos y plan de desarrollo; permitió la estructuración, organización y funcionamiento objetivo de la organización, lo cual les permitió alinear sus estrategias a la gestión del talento humano, mediante la determinación de dirección estratégica de la empresa, elaboración del manual de perfiles por competencias en base a la definición de las competencias a través del método de validación de expertos conformados por el nivel estratégico de Chiclayo. (Febres Alarcón & Clavo, 2014).

Tabla 4

Resultados del estudio efectuado por Jesabell Flores y Mery García Empresa Chiclayo

El Objetivo de Revisar la misión y visión de la Empresa de Marketing - Chiclayo. Se realizó exitosamente teniendo como resultado la siguiente información de la empresa:

Misión: "Somos un equipo profesional y altamente capacitado; comprometido en lograr que nuestros clientes vivan la excelencia de nuestro servicio, a través de una orientación y planificación personalizada de su estadía, durante sus vacaciones"

Visión: "Ser reconocida en el mercado latinoamericano como la empresa líder en el servicio de reservas virtuales de propiedades vacacionales, teniendo como meta principal la satisfacción de nuestros clientes, a través de la calidad de nuestro servicio".

Valores: Compromiso, honestidad, perseverancia y actitud positiva

Para la elaboración del organigrama funcional de la Empresa de Marketing Chiclayo, se utilizó la estructuración de áreas y puestos que existen dentro de la organización y se implementó el área de Recursos Humanos.

Se definió las competencias organizacionales de la Empresa de Marketing – Chiclayo a través del

método validación de expertos conformados por el Presidente General, Gerente General, Jefes de Áreas y las Investigadoras las cuales son las siguientes:

Trabajo En Equipo. - Capacidad para trabajar conjuntamente con todas las áreas e integrantes de la organización, con el fin de lograr los objetivos, dejando de lado posiciones personales e individualistas; implica tolerar características de personalidad, sin que por ello perjudique los resultados; expresar satisfacción al éxito de sus pares y comparten los mismos objetivos. Flexibilidad en cuanto a las posiciones de forma de pensar, buscando en todo momento alcanzar los objetivos.

Adaptabilidad al cambio. - Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno, por medio de la investigación y toma de conciencia de nuevas necesidades tanto del ámbito interno como externo. Asegurar el posicionamiento de la organización a largo plazo. Modificar la forma de actuar en favor del crecimiento y desarrollo organizacional, sin que por ello se deje de actuar en favor de los valores éticos y morales.

Orientación al cliente. - Capacidad para identificar y definir las necesidades de los clientes internos y externos, dando prioridad a su satisfacción, desarrollando acciones de corto y largo plazo. Implica intervención oportuna buscando el bienestar de los propios colaboradores, para luego brindar esa misma imagen a nuestros clientes externos, siendo sumamente cuidadosos con la información que se tiene, procurando averiguar y tomar en cuenta que es lo que se piensa, antes de tomar una decisión.

Orientación a los Resultados.- Capacidad para generar resultados de calidad, medible cualitativamente y cuantitativamente, asegurando que los resultados sean objetivos y en el tiempo establecido, propicia el cambio organizacional, creando una cultura, donde el desempeño es lo más importante.

Fuente: (Febres Alarcón & Clavo, 2014)

De los estudios e investigaciones referenciadas sobre gestión por competencias del talento humano, se evidencia que es una técnica que logra el buen desarrollo del talento humano, dá como resultado la consecución de objetivos debido al incremento de la eficiencia y eficacia de las personas.

Por lo que, la propuesta de este estudio aportará a las cooperativas con un modelo de gestión por competencias del TH, para la eficiente administración de los subsistemas de talento humano, de tal manera que se cuente con: talento idóneo, estructuras bien definidas y muy seguras para direccionar la gestión de los procesos de la cooperativa; considera que el logro de objetivos estratégicos en un entorno que cambia el paradigma de la administración; es un reto cada vez mayor.

4. Marco conceptual

- **Capital intelectual:**

Activo intangible de las empresas que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información, esta habilidad organizacional se encuentra en las personas, por lo cual es intangible (Chiavenato, 2009)

- **Competencia:**

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles M. , 2011)

Macber Group (citado en Lozano, 2011) define las competencias como “comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados”.

- **Competitividad:**

Es aquella que mide de forma relativa la capacidad de colocar la producción de una empresa, estado o agente en el mercado sea a nivel regional, nacional y/o mundial (Ferrer, 2013).

- **Competitividad empresarial:**

Es un conjunto de diferentes acciones que implementan las empresas, con la finalidad de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, para de esta forma ser relevante dentro de su sector (Definición, 2017).

- **Compromiso organizacional:**

“Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas y desea conservarse como miembro de ésta” (Robbins & Judge, 2009).

- **Desarrollo del talento:**

Es contar con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad o en el futuro (Alles M. , 2011)

- **Desempeño laboral:**

Es la gestión de la fuerza laboral que puede llevar al éxito o fracaso de una empresa, ya sea realizada de forma individual o colectiva (Navarro, 2012).

Es el rendimiento laboral y la aptitud que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad.

- **Eficiencia organizacional:**

Relación que existe entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados sobre el comportamiento de los empleados; y, como esto impacta sobre el rendimiento organizacional bajo principios de eficiencia y eficacia (Martínez, 2012).

- **Estrategia:**

Se utiliza para referirse al plan de acción ideado para dirigir la organización y que éste se concrete. “Para ello se debe desplegar un manejo experto de los temas de recursos humanos” (Alles M. , 2011).

- **Evaluación de desempeño:**

Se usa con la finalidad de verificar la actividad productiva de cada empleado de acuerdo con la función que desempeña y en un determinado período de

- tiempo. Este instrumento permite verificar la contribución del personal (Chiavenato, 2009).
- **Gestión Administrativa:**
Unificación de los procesos: planeación, organización, dirección y evaluación necesarios para crear, desarrollar y alcanzar metas. (Louzao, 2000)
 - **Gestión del Talento Humano:**
“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura organizacional, la estructura adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2009).
 - **Idóneo:**
“Del latín idoneus. Adecuado y apropiado para algo”. (Real Academia Española, 2017)
 - **Indicador**
Indicador de Gestión o Key Performance Indicator (KPI), mide el nivel que avanza un proceso o su rendimiento, para conocer si el objetivo fijado se puede alcanzar (Indicadores de Gestión: Un completo manual de indicadores de gestión, 2017)
 - **Involucramiento en el trabajo:**
“Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia” (Robbins & Judge, 2009).

- **Liderazgo:**

Se define como la capacidad para crear un mundo (un entorno, una organización, una empresa) al que las personas deseen pertenecer y aunque centra su trabajo en el ámbito de la empresa y en el de las organizaciones, constituye así mismo un instrumento de primer orden para personas comprometidas en trabajos en grupo (Dilts, 1999).

“El liderazgo es influencia. Eso es todo. Mi proverbio favorito sobre el liderazgo es: El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo” (Maxwell, 1993)

- **Modelo de Competencias:**

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

- **Nivel jerárquico:**

Nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo de la estructura organizacional. Capa de la estructura. (Saracho, 2005)

- **Plan de carrera:**

Programa organizacional que sirve como guía del desarrollo de las personas. Permite conocer cuál es el camino a seguir para escalar en los distintos puestos de la empresa. (Alles M. , 2011)

- **Plan de desarrollo o sucesión:**

Programa organizacional que determina los puestos claves, identifica posibles personas que ocuparán dichos cargos, establece el proceso de sucesión y el

entrenamiento necesario para cerrar brechas entre el cargo actual y al cual se postularía en una fecha no definida. (Alles M. , 2011)

- **Satisfacción laboral:**

“Se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (Robbins & Judge, 2009).

- **Productividad:**

“Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia” (Robbins & Judge, 2009).

- **Talento:**

“El concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos” (Correa, 2007).

“El talento es inteligencia, competencias, compromiso y potencial” (Infojobs, 2017).

5. Marco contextual o situacional

5.1 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio

El presente proyecto de investigación se desarrollará en el Cantón Rumiñahui, Parroquia Sangolquí, específicamente en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, que se encuentran en el sitio; para lo cual, se contará con información valedera, se realizará un estudio no experimental.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el sector a analizar se encuentra en la actividad económica financiera y de seguros, conforme el cuadro que se observa a continuación:

Tabla 5
Estructura general, categorías individuales de la CIIU (21 secciones)

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36-39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenamiento
I	55-56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58-63	Información y comunicaciones
K	64-66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69-75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Enseñanza
Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
S	94-96	Otras actividades de servicios
T	97-98	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: (Naciones Unidas, 2009)

Tabla 6
Actividades financieras y de seguros

División	Grupo	Clase	Descripción
64			Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
	641		Intermediación monetaria
		6411	Banca central
		6419	Otros tipos de intermediación monetaria
	642	6420	Actividades de sociedades de cartera
	643	6430	Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares
	649		Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
		6491	Arrendamiento financiero
		6492	Otras actividades de concesión de crédito
		6499	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones, n.c.p.
65			Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria
	651		Seguros
		6511	Seguros de vida
		6512	Seguros generales
	652	6520	Reaseguros
653	6530	Fondos de pensiones	
66			Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros
	661		Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
		6611	Administración de mercados financieros
		6612	Corretaje de valores y de contratos de productos básicos
		6619	Otras actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros
	662		Actividades auxiliares de las actividades de seguros y fondos de pensiones
		6621	Evaluación de riesgos y daños
		6622	Actividades de agentes y corredores de seguros
		6629	Otras actividades auxiliares de las actividades de seguros y fondos de pensiones
	663	6630	Actividades de gestión de fondos

Fuente: (Naciones Unidas, 2009)

Por tanto, la CIU al que corresponden las cooperativas de ahorro y crédito es:

- Sección K – Actividades financieras y de seguros.
- División 64 – Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones.
- Grupo 641 – Intermediación monetaria.
- Clase 6419 – Otros tipos de intermediación monetaria.

Sin embargo, se debe indicar que las cooperativas de ahorro y crédito pertenecen al sector de la economía popular y solidaria, las cuales se encuentran controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad que ha clasificado a las cooperativas bajo la siguiente segmentación:

Tabla 7

Segmentación entidades sector financiero popular y solidario según resolución No. 038-2015-F

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000
2	Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
3	Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
4	Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
5	Hasta 1'000.000
	Cajas de Ahorro, Bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Según la clasificación dispuesta por la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera; y, con la información que reposa en los registros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en el Ecuador se cuenta con el siguiente número de cooperativas de ahorro y crédito:

Tabla 8

Número de cooperativas financieras por segmento

Segmento	COAC Financiera	%
1	25	2,50
2	34	3,40
3	87	8,80
4	189	19,20
5	520	52,70
En liquidación	131	13,30
Total	986	100

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Geográficamente, estas cooperativas se encuentran ubicadas en los siguientes

cantones:

Tabla 9

Listado cooperativas financieras por zona

Razón Social	Segmento	Estado	Zonal
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Guaranda Ltda.	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juan Pio De Mora Ltda.	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Educadores De Chimborazo	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fernando Daquilema	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Pequeña Empresa De Pastaza Ltda.	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Ambato Ltda.	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Kullki Wasi Ltda.	Segmento 2	Activa	Ambato
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Educadores Del Azuay	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito La Merced Ltda.- Cuenca	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Erco Ltda.	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Alfonso Jaramillo León Cámara De Comercio De Cuenca	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Coopac Austro Ltda.	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Crea Ltda.	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santa Isabel Ltda	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Educadores De Loja	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Pequeña Empresa Cacpe Loja Ltda.	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Pequeña Empresa Gualaquiza	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda	Segmento 2	Activa	Cuenca
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Once De Junio Ltda.	Segmento 2	Activa	Guayaquil
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Armada Nacional	Segmento 2	Activa	Guayaquil
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chone Ltda.	Segmento 2	Activa	Portoviejo
Cooperativa De Ahorro Y Crédito 15 De Abril Ltda.	Segmento 2	Activa	Portoviejo
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Comercio Ltda.	Segmento 2	Activa	Portoviejo
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Artesanos Ltda.	Segmento 2	Activa	Quito
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cotocollao Ltda.	Segmento 2	Activa	Quito

Razón Social	Segmento	Estado	Zonal
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Construcción Comercio Y Producción Ltda.	Segmento 2	Activa	Quito
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.	Segmento 2	Activa	Quito
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Suboficiales De La Policía Nacional	Segmento 2	Activa	Quito
Cooperativa De Ahorro y Crédito Acción Rural Ltda.	Segmento	En liquidación	Ambato – Rumiñahui
Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Francisco De Asís Ltda.	Segmento 2	Activa	Quito
Cooperativa De Ahorro y Crédito Cacpet Tungurahua	Segmento	En liquidación	Quito – Rumiñahui
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Textil 14 De Marzo	Segmento 2	Activa	Rumiñahui
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle	Segmento 2	Activa	Rumiñahui
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Indígena Sac Ltda.	Segmento 2	Activa	Rumiñahui
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chibuleo Ltda.	Segmento 2	Activa	Rumiñahui

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Por tanto, de acuerdo con la información expuesta, se indica que el área profesional donde se desarrollará el estudio de este proyecto es el Cantón Rumiñahui, cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, a toda su población por el número de cooperativas ubicadas allí.

5.1 Delimitación temporal

El proyecto de investigación a realizar, tiene una delimitación temporal que corresponde a un año, es decir período comprendido entre diciembre del 2016 a noviembre del 2017, en donde se estudiará la incidencia de la gestión por competencias en el desarrollo del talento humano.

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación está dirigida a un sector de la economía popular y solidaria, como lo son las cooperativas de ahorro y crédito; entidades que han sostenido su presencia en el sector financiero del país, a pesar de no contar con leyes u entes de control bien definidos (Jácome Estrella, 2017). Sin embargo, la estructura de cada una de ellas; ha permitido el cumplimiento de sus objetivos mediante la aplicación de buenas prácticas de gestión basadas en el cooperativismo y la gestión del talento humano tradicional.

En la actualidad, el nivel de competitividad en el mercado financiero requiere que las cooperativas implementen estrategias que permitan el cumplimiento de objetivos organizacionales, para lo cual es vital el contar con personal idóneo en el nivel estratégico y nivel táctico de su estructura, con una adecuada gestión del talento humano, ya que esto fortalecerá el crecimiento, rentabilidad y éxito de las mismas.

Para realizar el estudio de tesis propuesto, se efectuará desde el enfoque cualitativo – cuantitativo, o enfoque mixto, los cuales serán analizados de manera independiente. Se recolectarán los datos con herramientas distintas para cada método, ya que dependerá del tipo de información que se vaya a obtener para la interpretación respectiva. Al hablar de gestión del talento humano por competencias existirán variables que se las evidencia en número mediante indicadores de gestión y bajo la percepción de los seres humanos.

El método cuantitativo o conocido también como método tradicional, se caracteriza debido a la medición que se debe realizar a las diversas características de

los fenómenos sociales, se admite derivar del marco conceptual del problema estudiado, algunas proposiciones relacionadas con las variables que se estudian de una forma deductiva, este método generaliza y normaliza resultados. (Bernal, 2010)

En tanto el método cualitativo, conocido también como método no tradicional, está orientado en cambio a profundizar de forma específica cada caso y no generalizar. En este sentido no mide sino cualifica y describe el problema social desde elementos percibidos dentro del estudio efectuado. (Bonilla y Rodríguez, 2000, citado en Bernal, 2010)

En el caso de la investigación cualitativa y cuantitativa, se realizarán entrevistas y encuestas respectivamente, para luego, la información obtenida clasificarla según corresponda para interpretarla y analizarla de forma estadística.

La investigación cuantitativa se trata de un análisis de la parte numérica, es decir de los indicadores de la gestión de talento humano, como son: índice de rotación, cumplimiento de metas, financieros, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros (Chiavenato, 2009), que se obtendrá mediante encuesta directa a gerentes, subgerentes o jefes del área de talento humano de las Coac's del segmento 2.

En cambio, en la investigación cualitativa se aplicará encuestas al personal del nivel estratégico y táctico de las Coac's; y, se realizará una entrevista directa a gerentes y/o jefes del área de talento humano, lo que permitirá lograr el objetivo al momento de recibir la respuesta a las preguntas que se elaborarán previa a la entrevista y encuesta; se conocerá la percepción frente a diferentes temas de la GTH.

3.2 Tipología de investigación

3.2.1 Por su finalidad (Aplicada)

El trabajo de esta investigación tiene como finalidad aplicada, ya que ésta se basa en las teorías de gestión de talento humano (Chávez, 2016). Se efectuará en el campo, es decir directamente se recogerán los datos actualizados de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Rumiñahui. Se aplicarán los conocimientos adquiridos en la Universidad en los diferentes campos de estudio, con la finalidad de analizar el impacto de la gestión por competencias en el desarrollo del talento humano en el nivel jerárquico superior. Permitirá generar una transferencia de conocimientos con el sector financiero privado conformado por las cooperativas, facilite desarrollar un modelo de gestión por competencias.

3.2.2 Por las fuentes de información (Mixto)

De acuerdo con las fuentes de información a investigar para este estudio, el proponente recolectará información de campo e información documental.

El estudio que se aplicará en esta investigación será de tipo mixto, ya que usará la información directa que se obtendrá de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2; y, las diferentes fuentes secundarias como revistas, libros, papers, plataforma SEPS, etc., en lo referente a la gestión del talento humano por competencias.

La investigación documental se aplicará en base a: libros, artículos en revistas, reportes de entrevistas, y otros tipos de fuentes bibliográficas. Se trata de la recopilación de antecedentes a través de documentos formales e informales donde el

investigador establece su investigación con trabajos previamente realizados. (Crotte, 2011, citado en Luna, 2016)

Además, es documental ya que se utilizará los datos históricos de cómo ha incidido la gestión del talento humano por competencias en el nivel estratégico de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Rumiñahui, desde diciembre del 2016 a noviembre del 2017. Dicha información será fundamentada con fuentes bibliográficas que se han recogido con el fin de desarrollar y enfocar el tema desde el conocimiento general.

Para efectuar la investigación de campo se recolectará la información por el tesista en las cooperativas de ahorro y crédito, en donde se dan los hechos que se quiere examinar. La muestra será diseñada de forma representativa, para que de esta manera se pueda obtener datos adecuados para el estudio.

Se utilizará la técnica de encuesta y entrevista para este tipo de exploración.

La investigación de campo se apoya en la información que se obtiene de entrevistas, cuestionarios y encuestas. Para efectuar este tipo de investigación se debe consultar primero las fuentes de carácter documental, con la finalidad de no tener duplicidad de trabajos. (Behar Rivero, 2008)

3.2.3 Por las unidades de análisis (Insitu)

La unidad de análisis es insitu, ya que se relaciona de forma directa con la investigación de campo a realizar; ésta busca encontrar respuestas a las preguntas que servirán para indagar en el campo donde se dá el problema.

En cuanto a la investigación de la gestión del talento humano por competencias, se hará un levantamiento de información de forma insitu, pero también de fuentes

bibliográficas; es decir, del entorno en donde se dá el problema de estudio, lo que impedirá manipular las variables de estudio, ni alterarlas.

3.2.4 Por el control de las variables (No experimental)

El estudio no experimental, es aquel donde el investigador va a observar los fenómenos de estudio, tal y cual estos ocurren en su hábitat natural; por lo que no puede intervenir en su desarrollo, es decir, verá como suceden las cosas sin poder manipular o alterar. (Behar Rivero, 2008)

En este estudio, el tesista se limitará a observar como suceden de forma natural los acontecimientos, en donde no puede incidir, intervenir o manipular las variables, pues no podrá influir en los elementos o características del objeto de estudio.

El tesista mediante la aplicación de instrumentos de obtención de información, podrá captar el criterio sobre la gestión del talento humano por competencias, dispondrá de información que no puede manipular o influir, siendo ciertas variables: índice de rotación personal, satisfacción empleados, clima organizacional entre otros, variables que inciden en la gestión por competencias en las cooperativas de ahorro y crédito.

3.2.5 Por el alcance Descriptivo y Correlacional

Se puede indicar que esta investigación conlleva dos etapas según el alcance, ya que en un principio será descriptiva y luego se identificará como correlacional.

Descriptivo, ya que se requiere la recolección de información mediante preguntas formuladas por el investigador, en función de los factores que intervienen en la gestión del talento humano por competencias, para determinar el nivel de incidencia de este tipo de gestión en las cooperativas. Se propondrá un modelo de

gestión por competencias, que permita contar con talento humano idóneo en los niveles jerárquicos, para lo cual se utilizará encuestas y entrevistas para recolectar la información necesaria que permitirá interpretar los datos.

“Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, como ya se anotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio”. (Bernal, 2010)

Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p.71). (Citado en Bernal, 2010)

De acuerdo a Bernal (2010), “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”.

Entonces, la investigación descriptiva es un procedimiento que se usa con el fin de narrar, reseñar o identificar situaciones o características de un determinado objeto de estudio o también se diseñan modelos, guías, entre otros, pero no se dan razones de las situaciones.

En cambio el estudio correlacional mide la relación entre dos o más variables de estudio, para de esta forma determinar cómo estas interactúan; por tanto, mediante la recolección de información en cuanto a la gestión por competencias previo y después de implementar esta gestión, se procederá a analizar y determinar el nivel de relación

entre las variables de estudio para determinar el nivel de incidencia de la gestión por competencias en el desarrollo del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito.

Para Salkind (1998), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. (Citado en Bernal, 2010)

Afirma que un elemento vital en una investigación correlacional es el examinar cómo se encuentran las relaciones entre las variables o los resultados obtenidos, pero en ningún caso determina que una variable se dé por causa de la otra, por lo cual, en otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde el cambio en un elemento o factor influya directamente en un cambio en otro. (Bernal, 2010)

3.3 Procedimiento para tratamiento y análisis de información

Con la finalidad de recolectar los datos para realizar el estudio, se inició con una investigación bibliográfica sobre el problema en artículos científicos, libros, tesis, papers, varias páginas web y consulta a expertos. Se obtuvo información muy relevante, un aporte que permitió conocer cómo la gestión por competencias incide en el desarrollo del talento humano en las empresas y cómo ha evolucionado desde su aparición en el mercado a partir de 1970, ya que el talento humano se ha convertido en un factor que da competitividad a cada empresa, dependiendo de cómo sea gestionado.

La técnica de recolección de datos corresponde a la técnica de campo, la misma que utilizará los siguientes instrumentos:

- Encuestas: apoyándose con un cuestionario de preguntas destinadas a los colaboradores que trabajan en los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, para analizar como incide la gestión por competencias en la gestión del talento humano. Otro cuestionario destinado al Jefe de Talento Humano, permitirá conocer los indicadores de gestión de talento humano que se usan con más frecuencia en las cooperativas; y, por último, una encuesta destinada a los colaboradores de los niveles jerárquicos estratégicos y tácticos para analizar las competencias de este nivel y en base a ello levantar el modelo de gestión por competencias según la propuesta de esta tesis.
- Entrevistas: preguntas que se elaborarán previa a la visita a las cooperativas y que se efectuarán a gerentes o jefes de las áreas de talento humano, para conocer las reacciones y percepciones en el momento a la gestión del talento humano; lo cual aportará en la investigación para definir el nivel de incidencia de la gestión por competencias.

Para proceder con la aplicación de estos instrumentos, se ha considerado la población completa, ya que este entorno se encuentra conformado por 4 cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, ubicadas en el cantón Rumiñahui.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el sector a analizar se encuentra en la actividad económica financiera y de seguros, sección K, división 64 – actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones, grupo 641 – intermediación monetaria y clase 6419 – otros tipos de intermediación monetaria.

Un experimento tendrá mayor grado de validez, en medida de la representatividad de la muestra, por lo que debe ser sistemáticamente estimada y

seleccionada, para que de esta forma con los resultados se pueda generalizar a las poblaciones con las adaptaciones pertinentes. (Bernal, 2010)

Cuando se inició la investigación, en octubre del 2017, se constató con el ente de control la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el número real de cooperativas, de modo que se determinará si se usa una muestra representativa o la población. Efectuada la selección, se consideró trabajar en la población total por el número de instituciones cooperativas del segmento 2 con presencia en el lugar de estudio.

Una vez que se cumplan las entrevistas y encuestas que se necesitan para el estudio, se procederá a tabular la información en Excel para posteriormente analizarlo a través de Excel y/o IBM SPSS Statistics Base, herramienta para la interpretación y análisis de la información estadística. Con los resultados, se depurarán las variables que sean de interés del proponente y que cumplan el nivel de significación que determinen el tipo de correlación existente.

“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Finalmente, al establecer las relaciones de las variables se podrá definir el impacto de éstas en el estudio, para de esta forma elaborar un modelo de gestión por competencias que fortalezca la gestión del talento humano a nivel jerárquico en las cooperativas, permitiendo que a futuro se abran nuevas líneas de investigación para trascender al resto de niveles de la estructura organizacional de las instituciones cooperativas.

3.4 Instrumentos de recolección de información Varios

Según el tipo de investigación a efectuar, entre los instrumentos para recolectar datos, el tesista usará varias técnicas o instrumentos que le permitan efectuar un trabajo eficiente con la finalidad de cumplir el objeto del estudio.

Entre las herramientas más utilizadas frecuentemente en los estudios de tesis revisados para el análisis de gestión por competencias, están: la observación, entrevista y encuesta por su fácil aplicabilidad y resultados obtenidos, por lo que se ha seleccionado el uso de entrevistas y encuestas para recolectar los datos de investigación.

- “La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de estas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas”. (Behar Rivero, 2008)

Sin embargo, dependerá de lo que el investigador desea obtener o del estudio a realizar, por lo que la encuesta es también una forma de comunicación adicional, ya que contiene preguntas que se realizan directamente a la muestra o población, donde se obtendrá su criterio en base a su experiencia y percepción sobre el tema, dándole énfasis a sus respuestas como aporte a la investigación.

Las encuestas aportarán en la recolección de información de fuentes primarias, ya que son preguntas elaboradas previamente a la encuesta, lo que permite cumplir con el objetivo de estudio.

- “A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio” (Behar Rivero, 2008).

3.5 Metodología técnica

3.5.1 Consentimiento informado

Con la finalidad de obtener y manejar la información que se proporcione por las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Rumiñahui, es importante realizar una carta de confidencialidad por parte del estudiante, en donde se detalla la finalidad del proyecto de investigación y el uso de los datos e información proporcionada, este formato ha sido usado y entregado al representante legal de cada una de las cooperativas participantes, dicho documento se encuentra en el archivo de cada institución (ANEXO 1. “Formato: carta uso información confidencial”).

3.5.2 Entrevista

Se construyó una entrevista para obtener mayor cantidad de información, la cual será con anterioridad a efectuarla aprobada por la Directora de Tesis, para luego ser aplicada a los expertos de cada una de las cooperativas. Esta entrevista tendrá una duración entre 20 y 30 minutos, la cual será grabada siempre que permitan hacer los entrevistados (ANEXO 2. “Formato Entrevista A”).

Para efectuar la entrevista y/o encuestas se obtendrá el consentimiento de los involucrados, por lo cual se establece un cronograma, donde constará la actividad a realizar y el tiempo establecido para ejecutar cada una de ellas.

Junto a la entrevista se levantarán los indicadores de gestión de talento humano de los niveles jerárquicos estratégico y táctico (ANEXO 3. "Formato Encuesta A").

3.5.3 Encuesta

Las encuestas se realizarán de acuerdo a las variables de gestión del talento humano levantadas; y según esta información, por una parte se podrá conocer si las cooperativas disponen de un modelo definido para una gestión adecuada de competencias y el impacto de la misma; y, en la segunda se evaluarán las competencias que serán necesarias para las personas que ocuparán los puestos del nivel jerárquico estratégico y táctico de las cooperativas, según el método del Dr. Michael Lombardi y el Dr. Robert Eichinger, contenido que será revisado con el jefe de talento humano o gerentes de al menos dos cooperativas a fin agregar o eliminar competencias para que éstas se encuentren establecidas de acuerdo con la necesidad del sector estudiado, con esto se podrá elaborar el modelo de gestión por competencias que se propondrá (ANEXO 3. "Formato Encuesta B y C").

Finalmente, se realizará una última visita con el trabajo final realizado, para mediante un acta entrega – recepción, efectuar la entrega del modelo propuesto (ANEXO 4. "Acta Entrega – Recepción").

3.6 Operacionalización de variables

El uso de indicadores en la gestión del talento humano, apoyan en la planeación y gestión general de las empresas, generan información muy útil para: mejorar los procesos, tomar decisiones, implantar planes o programas, monitorear el cumplimiento de objetivos, entre otros, de una manera oportuna.

Las variables que servirán de apoyo para este estudio, de donde se establecerán los indicadores de gestión del talento humano, se encuentran definidas con la información proporcionada por los jefes de recursos humanos de las cooperativas involucradas, las variables de estudio para esta investigación: gestión del talento humano, evaluación de desempeño y planes de carrera o sucesión, se evaluará y brindará las medidas que permitirán establecer un diagnóstico de la situación actual sobre el impacto de la gestión por competencias de las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui, de forma que se pueda determinar las competencias que el personal de los niveles gerencial y ejecutivo de estas entidades deban disponer, con la finalidad de permitir el desarrollo y crecimiento del sistema financiero popular y solidario de forma sólida y rentable, generando mayor confianza en la población y sus socios, siendo las siguientes:

Tabla 10
Cuadro de Mando Integral

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	KPI's (MEDIDA)	UNIDAD	FUENTE	TIPO	FUENTE CAPTURA DATOS
Gestión Talento Humano	Rotación de Personal	Índice de rotación	No. personal ingreso - No. personal saliente Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/ Promedio personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico en el período de tiempo	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Personal idóneo	Desarrollo de competencias	No. personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico cumple perfil/ No. total personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Responsabilidades personal	Descriptor de cargos	No. descriptor cargos Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. Total personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Clima laboral	Clima laboral nivel jerárquico	Porcentaje Clima laboral	Porcentaje	Encuesta	Cualitativo	Registro TH cooperativas
Plan de Sucesión / Carrera	Ascenso personal	Efectividad procesos ascenso	No. personal ascendido que pasaron período de prueba proceso ascenso Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. total personal con proceso de ascenso del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Estructura organizacional	Plan de carrera y/o sucesión	No. Personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico ascendido según plan de carrera o sucesión/No. total vacantes período de estudio del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Retención talento	Tasa de retención	No. Empleados inicio octubre 2016 nivel jerárquico - No. personal que salió entre Oct-2016 a Nov-2017 Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. Personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico a fines de Nov-2017	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Capacitación	Capacitación personal	No. horas promedio capacitación anual por personal del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico según sus competencias/No. total horas promedio capacitación anual Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
Evaluación de desempeño	Calificación personal	Evaluación satisfactoria personal	No. personal con evaluación satisfactoria Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. Total personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Ejecución evaluación	Personal evaluado	No. personal del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico evaluado/No. personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas
	Resultados Operativos	Plan Estratégico	No. objetivos cumplidos al 100% Plan Estratégico/No. total objetivos establecidos en el Plan Estratégico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro cooperativas
	Rentabilidad	ROE – ROA	Utilidad/Patrimonio Utilidad/Activos	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro cooperativas
	Sueldos	Incremento salarial nivel jerárquico	No. Personal que se ha incrementado el sueldo según evaluación desempeño del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. total personal evaluado del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	Porcentaje	Encuesta	Cuantitativo	Registro TH cooperativas

Tabla 11

Indicadores gestión talento humano Coac's segmento 2 cantón Rumiñahui

VARIABLE	INDICADOR	KPI's (MEDIDA)	COAC CHIBULEO	COAC INDIGENA SAC	COAC LUZ DEL VALLE	PESO IMPORTANCIA INDICADOR EN COAC'S
Rotación de Personal	Índice de rotación	No. personal ingreso - No. personal saliente Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/ Promedio pesonal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico en el período de tiempo	6%	31%	9%	10,00 %
Personal idóneo	Desarrollo de competencias	No. personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico cumple perfil/ No. total personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	94%	75%	91%	8,67 %
Responsabilidades personal	Descriptor de cargos	No. descriptor cargos Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. Total personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	94%	75%	91%	8,00 %
Clima laboral	Clima laboral nivel jerárquico	Porcentaje Clima laboral	73%	65%	75%	9,67 %
Ascenso personal	Efectividad procesos ascenso	No. personal ascendido que pasaron período de prueba proceso ascenso Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. total personal con proceso de ascenso del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	100%	100%	100%	6,00 %
Estructura organizacional	Plan de carrera y/o sucesión	No. Personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico ascendido según plan de carrera o sucesión/No. total vacantes período de estudio del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	25%	30%	0%	8,67 %
Retención talento	Tasa de retención	No. Empleados inicio octubre 2016 nivel jerárquico - No. personal que salió entre Oct-2016 a Nov-2017 Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. Personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico a fines de Nov-2017	75%	19%	91%	7,33 %
Capacitación	Capacitación personal	No. horas promedio capacitación anual por personal del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico según sus competencias/No. total horas promedio capacitación anual Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	59%	45%	67%	9,00 %
Nivel evaluación satisfactoria personal	Evaluación satisfactoria personal	No. personal con evaluación satisfactoria Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. Total personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	88%	63%	91%	6,33 %
Ejecución evaluación	Personal evaluado	No. personal del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico evaluado/No. personal Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	100%	100%	100%	5,33 %
Resultados Operativos	Plan Estratégico	No. objetivos cumplidos al 100% Plan Estratégico/No. total objetivos establecidos en el Plan Estratégico	90%	70%	94%	6,33 %
Rentabilidad	ROE ROA	Resultados ejercicio/Patrimonio promedio Resultados ejercicio/Activo promedio	3,31% 0,44%	2,24% 0,28%	6,87% 1,07%	6,33 %
Sueldos	Incremento salarial nivel jerárquico	No. Personal que se ha incrementado el sueldo según evaluación desempeño del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico/No. total personal evaluado del Nivel Jerárquico Estratégico-Táctico	6%	0%	18%	8,33 %

En la Tabla 11 se puede apreciar la información obtenida en cuanto a los indicadores de gestión del talento humano por parte de Jefes de Talento Humano y Subgerente de las cooperativas de estudio, así tenemos: Rotación del personal un indicador muy importante para las instituciones por los costos que representa si existe una excesiva rotación por un inadecuado proceso de selección para contar con personal idóneo, ya que mientras se mantenga personal estable se garantiza eficiencia para la cooperativa, por la experiencia y conocimiento adquirido en el puesto, podemos observar en la Coac Chibuleo se tiene el 6% de rotación mientras que en la Coac Luz del Valle el 9%, dos entidades que en la encuesta indicaron disponen de un modelo de gestión del talento por competencias, lo que evidencia que una gestión del talento por competencias en estas instituciones ha permitido disponer de un indicador bajo a pesar de los múltiples factores individuales del ser humano, pues si se observa el indicador de la Coac Indígena SAC que no dispone un modelo de gestión por competencias su índice de rotación es del 31%, si observamos el índice de personal idóneo se puede ver que esta cooperativa dispone personal según el perfil requerido en un 75% en los niveles estratégico y táctico, mientras que en la Coac Chibuleo en un 94% y la Coac Luz del Valle en un 91%, indicadores que permiten apreciar la brecha existente o ajustes de competencias profesionales que deben hacer a futuro cada cooperativa para contar con profesionales idóneos en un 100%, que sean capaces de satisfacer las necesidades de las cooperativas, adaptarse a cambios tecnológicos y de los mercados, a la vez representan el nivel de inversión que deben hacer, siendo menor para las cooperativas que disponen modelo de gestión por competencia y mayor para las que no disponen y que al no contar con personal seleccionado adecuadamente corre el riesgo de no cubrir las necesidades de la

cooperativa y perder una ventaja competitiva que genera diferenciación una de otra en el sector en el que se desenvuelve, contar con talento óptimo.

En cuanto a la formación de competencias del personal, considera que esto garantiza darles perfeccionamiento a los empleados, de acuerdo con el número total de horas recibidas de capacitación al año, la Coac Luz del Valle capacita en un 67%, la Coac Chibuleo un 59% mientras que la SAC un 45%, refleja la importancia que cada institución le ha dado a la gestión por competencias y que estas inciden en el desarrollo de las personas, ya que ellas toman decisiones y dirigen sus unidades de trabajo para alcanzar un óptimo resultado operativo, se puede observar que los resultados operativos alcanzados durante el período de estudio diciembre 2016 – noviembre 2017, la Coac Luz del Valle alcanzó un 94%, la Coac Chibuleo alcanzó en un 90%, mientras que la Coac Indígena SAC logró sus objetivos en un 70%, evidenciándose así que una gestión por competencias del talento humano permite estar a la vanguardia del mejoramiento de su personal, lo que permite aprovechar las actitudes, conductas y comportamientos del ser humano en su puesto de trabajo de quienes son los que promueven productividad que se observa en la consecución acertada del mayor número de objetivos que la cooperativa se fije para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, es decir, es beneficioso para las cooperativas.

Otro indicador importante que permite ver como incide la gestión por competencias, es el Clima Laboral, el cual ha sido levantado desde varias dimensiones como: cultura organizacional (visión, misión, políticas, valores, etc.), liderazgo personal estratégico y táctico (Conjunto de conductas del personal de este nivel), sueldos, lugar de trabajo, comunicación de la filosofía organizacional, manejo de recursos humanos por competencias, estado de ánimo y clima interior, medios de

trabajo (equipos y lugares), disposición hacia la mejora continua, percepción sobre la capacidad de jefes del nivel estratégico y táctico, datos proporcionados según entrevista realizada, donde se puede observar que a nivel consolidado la Coac Chibuleo obtuvo un 73% a diciembre del 2016, la Coac Indígena SAC un 65% a noviembre del 2017 y la Coac Luz del Valle un 75% a noviembre del 2017, pudiéndose evidenciar que las cooperativas con mejor indicador en el clima laboral son: Coac Chibuleo y Coac Luz del Valle, considerando que el contar con un modelo de gestión por competencias les ha contribuido para direccionarse en el desarrollo y mejora de las conductas, actitudes y comportamientos de las personas, dan como consecuencia el contar con un mejor clima laboral, lo que contribuye a la prosperidad de la cooperativa y le convierte en un lugar muy adecuado para trabajar. Sin embargo, la Coac Indígena SAC dispone de un indicador del 65%, que no es malo, pero considera la rotación de personal cómo está afectando a la cooperativa.

Con la finalidad de observar la incidencia de la GTH por competencias en el éxito organizacional, se presenta el siguiente ciclo propuesto por la tesista:



Figura 14 Incidencia Gestión por competencias en el éxito organizacional

En cuanto a los resultados obtenidos sobre los indicadores: ascenso de personal se puede evidenciar que el proceso establecido para ascensos es óptimo pues las tres cooperativas han tenido personal que fueron ascendidos y luego del período de prueba se mantuvo en el cargo, teniendo un cumplimiento del 100%, en cuanto al plan de carrera o sucesión se puede evidenciar en la Coac Chibuleo un indicador del 25%, Coac Indígena SAC 30% y Coac Luz del Valle 0% no cuenta al momento con un plan de carrera o sucesión de forma física, sino más bien lo realizan como buenas prácticas internas adoptadas desde la gerencia y el área de talento humano, se puede apreciar que el talento humano no puede tener un crecimiento interno, lo cual puede ser un factor que está afectando la estabilidad laboral, las personas se mantienen en el tiempo, siempre que tenga oportunidades de ascenso interno.

En retención del talento, en la Coac Chibuleo se observa un 75%, en la Coac Luz del Valle un 91% y en la Coac Indígena SAC un 19%, evidenciándose que en las cooperativas que disponen gestión por competencias han logrado alcanzar un reto esencial que es el de captación y retención del talento, consiguiendo que sus profesionales no se vayan a la competencia u otra empresa si le hacen una mejor oferta; y, de esta forma mantener la inteligencia, competencias, experiencia y conocimientos de la persona en forma estable en el tiempo.

En cuanto, a la evaluación de desempeño podemos observar que la Coac Chibuleo tiene un indicador del 88% y la Coac Luz del Valle del 91%, que corresponde a su personal del nivel estratégico y táctico con calificación satisfactoria, mientras que la Coac Indígena SAC alcanza el 63%, lo que evidencia que las cooperativas que disponen gestión por competencias tienen un mayor número de personas de alto rendimiento en su nivel gerencial y ejecutivo, lo cual es evidente en el cumplimiento

de resultados operativos con un cumplimiento de 90% en la Coac Chibuleo y un 94% en la Coac Luz del Valle, así como en su rentabilidad a noviembre del 2017, Coac Chibuleo ROE 3,31% - ROA 0,44% y Coac Luz del Valle ROE 6,87% - ROA 1,07%, a diferencia de lo que se presenta en la Coac Indígena SAC el resultado operativo alcanza el 70% y su rentabilidad a noviembre del 2017 es de ROE 2,24% y ROA 0,28%, notándose que mejores resultados se obtienen en las cooperativas que disponen gestión por competencias. Los cambios son constantes en todo el tiempo y evaluar a la gente por sus competencias es revisar cómo está la persona desde sus características y conductas necesarias para un cargo, con lo cual se podrá apoyar a que el profesional tenga un alto rendimiento en sus funciones y esto se observe en el crecimiento y rentabilidad institucional.

El indicador incremento salarial del nivel jerárquico, es bajo en las tres cooperativas, debido a que para ellos no es un factor que incida en el incremento salarial al momento.

Finalmente, se debe indicar que desde el criterio del personal de talento humano y la subgerencia de las cooperativas de estudio, indicaron dentro de la GTH, consideran que los indicadores de gestión, tienen un nivel de importancia sobre el cien por ciento, así:

1. Rotación del personal, 10%.
2. Clima Laboral, 9,67%
3. Capacitación, 9%.
4. Personal idóneo, 8,67%.
5. Estructura organizacional, 8,67%.
6. Sueldos, 8,33%.

7. Responsabilidad personal, 8%.
8. Retención talento, 7,33%.
9. Resultados operativos, 6,33%.
10. Rentabilidad, 6,33%.
11. Nivel de evaluación satisfactoria personal, 6,33%.
12. Ascenso personal, 6%.
13. Ejecución evaluación, 5,33%.

La gestión integral de todos los subsistemas de talento humano, con herramientas apropiadas para desarrollar personas por competencias, es la nueva estrategia adoptada por las organizaciones, ya que siendo un factor crítico y de contribución específica para llevar a cabo con éxito las estrategias organizacionales, innovación, organización del trabajo, filosofía institucional, gestión de calidad, procesos, entre otros, para crear una competitividad que marque la diferencia en el sector y le permita ser una de las mejores en el mercado.

3.7 Prueba piloto

Con la finalidad de contar con herramientas confiables para la obtención de información, se realizó una prueba piloto aplicada a tres jefes de área: Ing. Blanca Gualotuña – Líder de Zona, Tnlgo. Germán Paucar – Coordinador Negocios e Ing. Javier Gualotuña – Líder de Operaciones, colaboradores de la Coac “Luz del Valle, una de las cooperativas de estudio que cuenta con un modelo de gestión por competencias.

Así mismo, se contó con la revisión y aprobación de la Directora de Tesis asignada, para el desarrollo del presente estudio de investigación.

Luego de efectuado el análisis de Alfa de Cronbach de la encuesta, se determinó lo siguiente:

Tabla 12*Estadísticos fiabilidad encuesta "B"*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,845	,843	21

Tabla 13*Estadísticos fiabilidad encuesta "C"*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,854	,858	36

Se evidencia la fiabilidad de los instrumentos establecidos para el proyecto de investigación, que se encuentran estimados en 0,84 para la encuesta B y 0.85 para la encuesta C.

3.8 Cronograma recopilación de datos

Tabla 14*Calendario recopilación datos cooperativas*

Actividad	Diciembre/2017				Enero/2018			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Elaboración solicitud autorización aplicación instrumentos cooperativas	■							
Entrega solicitud autorización coop.		■						
Espera respuesta solicitud			■					
Reproducción instrumentos				■				
Compra insumos llenar instrumentos (bolígrafos)					■			
Coordinar fecha y hora visita dentro y fuera cantón Rumiñahui						■		
Aplicación instrumentos							■	
Revisión instrumentos llenos								■
Aplicación instrumentos mal llenados								■
Solución inconveniente con coop. en caso de tenerlo								■
Evaluación datos recopilados								■

Se establece este cronograma, como una herramienta de apoyo para la tesista, ya que el contar con esta planificación, permite organizar el tiempo para levantar y

disponer de la información necesaria, debido a que dos de las entidades de estudio, sus oficinas matrices de donde se obtendrá la información, se encuentran ubicadas en la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO IV:

RESULTADOS

4.1 Resumen de la investigación

Este estudio tiene como objetivo principal: “Evaluar la gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desarrollo del talento humano en los niveles jerárquicos durante el 2017, para el establecimiento de un modelo de gestión por competencias del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del Cantón Rumiñahui”, para la obtención de información de esta investigación se procedió de acuerdo con las metodologías descritas anteriormente, consiguiendo apoyo e información de las siguientes cooperativas: Chibuleo, Indígena SAC, Textil 14 de Marzo y Luz del Valle, entidades que abarcan el 96% en colocaciones y 95 % en captaciones del total del sector de la economía popular y solidaria del segmento dos del cantón Rumiñahui (Productos Estadísticos: Boletines financieros, Captaciones y Colocaciones del Sector Financiero, Popular y Solidario, 2017), con una cobertura de 66.948 personas socias del total de la población del cantón Rumiñahui 105.000 personas (El Telégrafo, 2018).

Se estructuraron para la investigación los instrumentos necesarios de recolección de información, como son: tres encuestas y una entrevista, de estas herramientas fueron efectuadas conforme el cronograma establecido y de la siguiente manera:

Las encuestas: “B y C” se aplicó entre 41 y 59 empleados pertenecientes al nivel jerárquico estratégico y táctico de las cooperativas respectivamente, así como 4 encuestas “A” y 4 entrevistas “A” a jefes de talento humano y subgerencia, en un período de 15 días laborables, durante el horario de trabajo establecido en cada una

de las cooperativas, debido a que cada empleado se encuentra disponible en ese tiempo de trabajo y contaba con la autorización pertinente de sus jefes inmediatos para proporcionar el tiempo necesario para llenar la información y contestar la entrevista de ser el caso.

Durante el estudio, una vez efectuada la primera etapa de levantamiento de información para establecer el impacto de gestión por competencias, se presentó con la Coac Textil 14 de marzo, la limitación de entrega de información de indicadores (Encuesta A) y competencias de su personal (Encuesta B) por circunstancias descritas en el Oficio GTH-2018-026 que se adjunta a este estudio como el ANEXO 5.

4.2 Resultados de la investigación

Con la finalidad de lograr el objetivo principal del presente proyecto de investigación, se establecieron cuatro objetivos específicos, para lo cual, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información, se ha obtenido la información, la cual una vez procesada para el análisis, se obtuvieron los siguientes resultados que se analizan a continuación.

4.2.1 Análisis de resultados incidencia de gestión por competencias, según datos de la encuesta “B” y la entrevista “A”

Para determinar cómo influye una gestión por competencias en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, se efectuó una encuesta de preguntas con escala Likert, con el propósito de medir la opinión del personal del nivel estratégico y nivel táctico de las cooperativas, en cuanto a la gestión del talento humano efectuada por cada una de las cooperativas, dispongan o no con un modelo de gestión por

competencias; sin embargo, se apoyarán los resultados que se obtenga de la encuesta con información obtenida en la entrevista aplicada. De donde, se obtiene los siguientes resultados:

Datos demográficos:

Encuesta: Nombre de la institución

Tabla 15

Nombre de la Institución COAC's

Nombre Institución	No. Empleados	Porcentaje
Coac Indígena SAC	14	24%
Coac Luz del Valle	11	19%
Coac 14 de Marzo	17	29%
Coac Chibuleo	17	29%
Total	59	100%

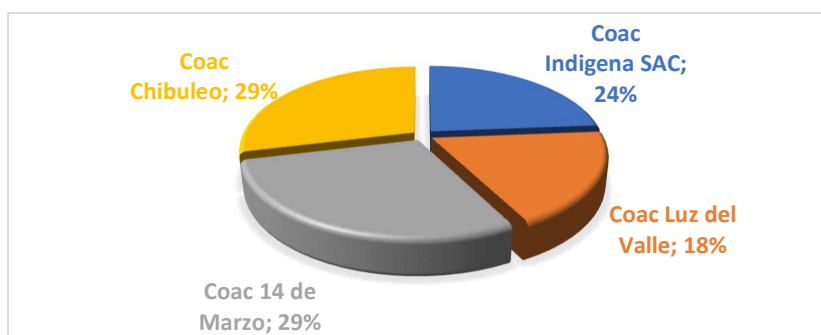


Figura 15 Resultados encuesta – Nombre institución

Del análisis realizado se puede visualizar que las Coac Chibuleo y 14 de Marzo poseen la mayor cantidad de trabajadores con 17 cada uno en el nivel jerárquico superior, representando por el 58% de la población total.

Entrevista: ¿Por qué cree usted que se presentaron estas respuestas dentro de su organización?

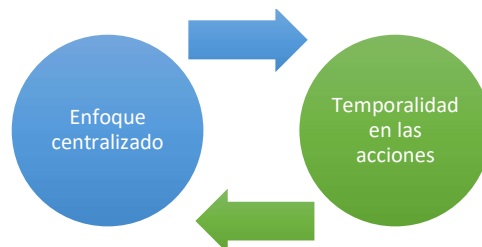


Figura 16 Enfoque - Temporalidad

Dentro de la entrevista se preguntó a cada jefe de talento humano el motivo de los resultados de la investigación. En las premisas se logró distinguir que las causas de recibir algunas de las respuestas se deben a la existencia de un enfoque que centraliza la toma de decisiones en los cargos superiores y que las acciones que se han ido implementado en la cooperativa van incrementándose paulatinamente hacia una mejora del talento humano.

Encuesta: Edad

Tabla 16

Edad personal Coac's

Edad	Cantidad	Porcentaje
Menos de 25 años	2	3%
De 26 a 35 años	27	46%
De 36 a 46 años	25	42%
Más de 46 años	5	8%
Total	59	100%

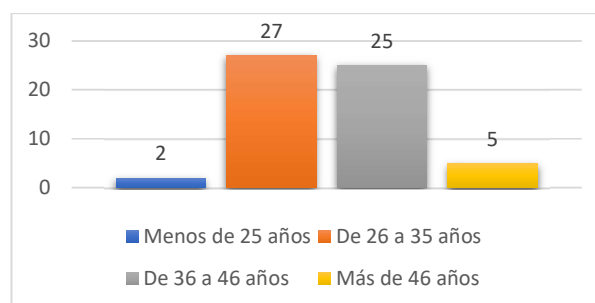


Figura 17 Resultados encuesta – Edad

Del análisis realizado se observa que la edad de los trabajadores se concentra mayoritariamente en el segmento de 26 a 35 años, siendo 27 los que pertenecen a este grupo. En general el mayor número de colaboradores se encuentran en la etapa

adulta joven – media; considerando el nivel de responsabilidad que estos cargos demandan en la cooperativa, para el cumplimiento de objetivos.

Entrevista: Dentro de su organización, ¿Consideran que la edad influye en el desempeño de las funciones de rango medio y superior?



Figura 18 Influencia edad desempeño

Al considerar la edad para contratación del personal, las cooperativas consideran la edad como un factor decisivo a la hora de la selección del personal.

Entrevista: ¿Por qué se contrata en su mayoría a personas de 36 a más de 46 años?

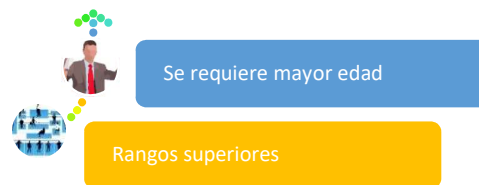


Figura 19 Influencia edad desempeño

Las cooperativas consideran que mientras el rango es más alto, los empleados deben tener una edad más alta, porque se requieren diversas capacidades y competencias que se han logrado captar a través de la experiencia en el campo.

Encuesta: Género

Tabla 17

Género personal Coac's

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	29	49%
Masculino	30	51%
Total	59	100%

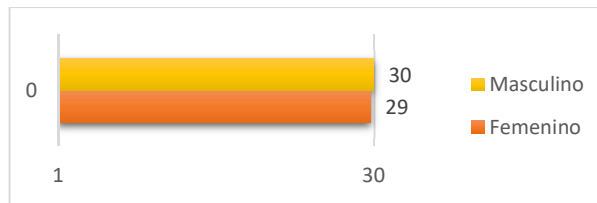


Figura 20 Resultados encuesta – Género

Según los resultados que se observan en el Figura 20, el nivel estratégico y nivel táctico de las cooperativas, se encuentran ocupados por 30 personas del género masculino y 29 personas del género femenino, notándose equidad de género en estas entidades, tanto hombres como mujeres demuestran día a día que cuentan con capacidades y competencias similares para desempeñar cualquier cargo.

Entrevista: ¿Se considera que el género es un factor relevante para la eficiencia organizativa?

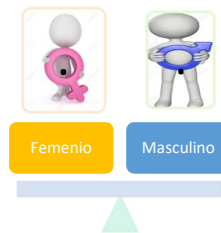


Figura 21 Equidad de género

Las cooperativas consideran que los dos géneros tienen formas de desarrollarse diferentes, pero que, a la vez, son complementarias por las competencias que cada uno dispone para alcanzar la eficiencia organizativa.

Encuesta: Nivel de instrucción

Tabla 18

Nivel instrucción personal Coac's

Nivel Instrucción	Cantidad	Porcentaje
Pregrado	35	59%
Posgrado	13	22%
Otro	11	19%
Total	59	100%

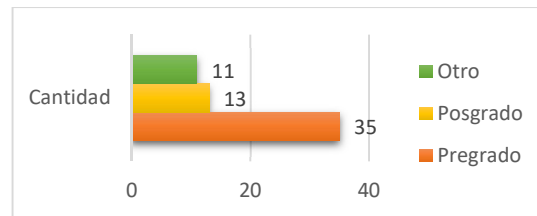


Figura 22 Resultado encuesta – Nivel de instrucción

Del análisis realizado se concluye que 35 de los 59 trabajadores tienen un nivel de educación de pregrado, notándose que las cooperativas cuentan con profesionales en el mayor número de cargos.

Entrevista: ¿Por qué no se exige en la mayoría de cargos de nivel superior a personas con Postgrado y se sigue contando con un personal de pregrado?

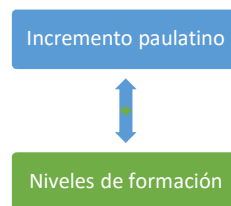


Figura 23 Formación cooperativas

Se mantiene un nivel de formación de pregrado porque se espera que el personal se vaya formando a lo largo de su crecimiento en la organización.

Entrevista: ¿Cómo se ha contribuido para que los empleados reciban una capacitación holística de las áreas de la Organización?



Figura 24 Capacitación personal Coac's

Con esta pregunta realizada en la entrevista, las cooperativas tienen la perspectiva de que una adecuada capacitación al personal logra desarrollar conciencia en el trabajador sobre el sector en dónde trabaja y lograr una motivación

personal o profesional a través de la nueva adquisición de conocimientos y competencias en el caso de las cooperativas que tienen una gestión de competencias.

Encuesta: Tiempo en el cargo

Tabla 19

Tiempo en el cargo del personal de las Coac's

Tiempo cargo	No. Empleados	Porcentaje
Menos de 1 año	6	10%
Entre 1 y 2 años	13	22%
Entre 3 y 5 años	16	27%
Más de 5 años	24	41%
Total	59	100%



Figura 25 Resultados encuesta – Tiempo en el cargo

Se puede apreciar que el 41% de los empleados poseen una antigüedad de más de 5 años, dentro de los cuales están los gerentes, siendo favorable ya que se mantiene la experiencia y experticia que se adquiere en el transcurso del tiempo para liderar las cooperativas.

Entrevista: Considerando que el mayor porcentaje de personas están más de 5 años en la organización. ¿Cómo se genera un ambiente de desarrollo laboral? ¿Usted considera que la rotación del personal es adecuada? ¿Por qué a pesar de que el mayor porcentaje de empleados está más de 5 años en la organización las personas consideran que existe una fuerte rotación? ¿Qué está fallando? ¿Cómo se podría mejorar para generar más confianza del trabajador?

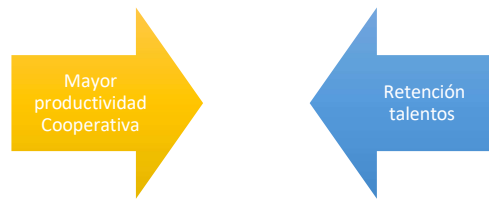


Figura 26 Relación tiempo personal en el cargo

Las cooperativas buscan incrementar la confianza, lealtad y buenas relaciones entre el personal y la cooperativa mediante acciones de desarrollo de personal como capacitación e incentivos, con el propósito de retener talentos en la organización; ya que permite precautelar la rotación del personal y contar con personal en quien se ha invertido.

Encuesta: Área de trabajo

Tabla 20

Personal por área de trabajo Coac's

Área	Cantidad	Porcentaje
Coordinador Administrativo	2	3%
Coordinador de Negocios	3	5%
Gerencia	4	7%
Jefe Agencia	25	42%
Jefe Crédito	2	3%
Jefe Financiero	2	3%
Jefe RRHH	4	7%
Jefe Sistemas	4	7%
Subgerencia	2	3%
Otro	11	19%
Total	59	100%

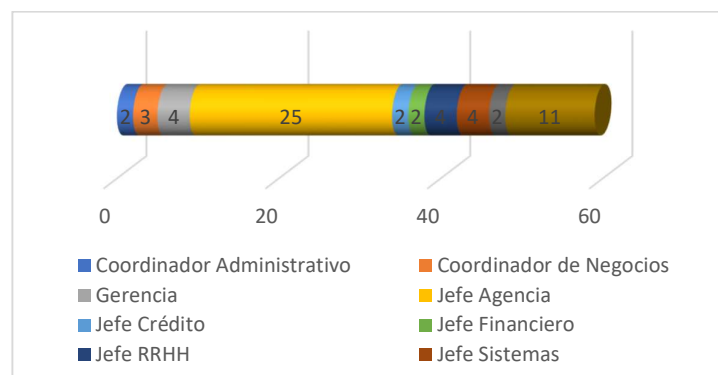


Figura 27 Resultados encuesta – Área de trabajo

Del total de la población analizada, 25 personas ocupan el cargo de Jefe de Agencia, seguido por otros cargos con 11 trabajadores.

Preguntas:

1. ¿La cooperativa dispone de algún modelo de gestión por competencias?

Tabla 21

Pregunta No. 1 encuesta

Nombre institución	Si	No
Coac Chibuleo	1	
Coac Indígena SAC	1	
Coac Luz del Valle		1
Coac Textil 14 de Marzo		1
TOTAL	2	2

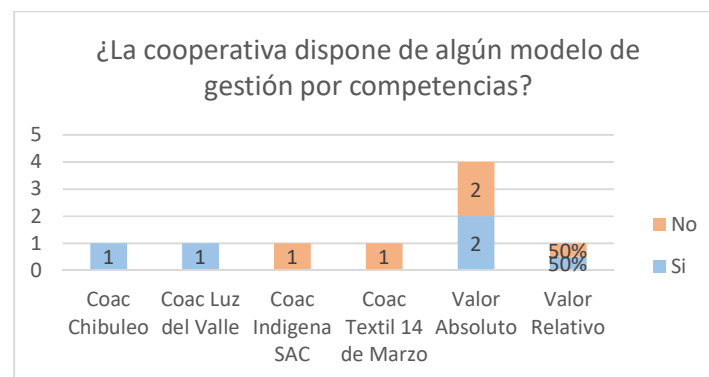


Figura 28 Resultados encuesta – Pregunta No. 1

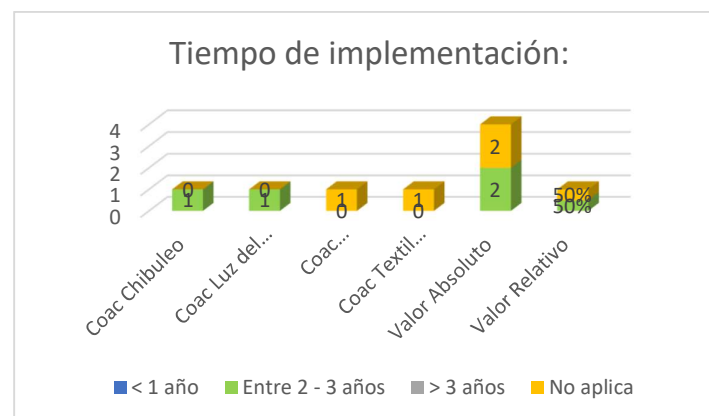


Figura 29 Resultados encuesta – Pregunta No. 1

Del total de cooperativas encuestadas, se observa que el 50% de ellas dispone de un modelo de gestión por competencias, mientras que el otro 50% no dispone aún, el tiempo promedio de uso del modelo tanto de la Coac Chibuleo como la Coac Luz del Valle se encuentra entre dos y tres años, en la Coac Chibuleo el personal conoce el modelo como modelo “GTH por competencias” y en la Coac Luz del Valle modelo “Catalogo Ocupacional”. El que dos cooperativas cuenten con gestión por competencias, permite contar con un marco referencial para diagnosticar la incidencia de la gestión por competencias frente a las otras instituciones que no disponen.

Entrevista: ¿De acuerdo al nombre del modelo de gestión por competencias indicado, se aprecia que no se relaciona con los diccionarios de: HayGroup, Martha Alles ó Lominger? Cómo se estableció su modelo y que problemas ha presentado.

Las cooperativas indican disponer de un modelo de gestión por competencias, ya que en consultorías efectuadas para mejorar ciertas herramientas de talento humano como: manual de funciones y capacitación, se entregó estas herramientas bajo competencias, lo cual al irlo implementando se ha notado mejoras en el personal, sin embargo, un problema muy notorio es que no se cuenta con una metodología completa ni por escrito, que permita implementar de forma integral en los subsistemas de talento humano, lo cual aportaría de forma efectiva en el desarrollo del talento humano.

Entrevista: ¿Le gustaría contar con un modelo de gestión por competencias que incida en el desarrollo del personal de sus niveles jerárquicos superiores? Indique por qué.

Las cooperativas coinciden que sí les gustaría, porque definen a los colaboradores del nivel estratégico y nivel táctico como el talento humano primordial

de las empresas, ya que direccionan, representan y toman decisiones, lo que hace que los objetivos estratégicos se lleven a cabo mediante una alineación a la planificación estratégica, para de esta forma lograr resultados positivos que posesionen a la cooperativa como una de las mejores en el mercado. Además, contar con líderes es lo que se espera; y una herramienta que aporte en el desarrollo del talento de estos niveles jerárquicos se mantendrá en la cooperativa de forma estable en el tiempo.

2. ¿Evalúe la gestión por competencias desarrollada dentro de su cooperativa?

Las respuestas obtenidas se encuentran clasificadas en 3 categorías que son: Gestión del Talento Humano; Planes de Sucesión/Carrera; y, Evaluación de desempeño. Se ha establecido la siguiente escala de Likert para cada pregunta: 1 “en desacuerdo”, 2 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 3 “de acuerdo” y 4 “muy de acuerdo”, como una consideración importante por la confiabilidad que representa una escala de 4 porque elimina la escala neutral, dando mayor acercamiento a las opiniones de los encuestados. Además, en la última pregunta de la encuesta se conocerá el criterio de cual subsistema de talento humano es clave para implementar un modelo de gestión por competencias.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

- **Encuesta:** gestión talento humano

Tabla 22**Resultados encuesta – GTH Coac's disponen modelo gestión competencias**

Gestión Talento Humano	Cooperativas que disponen modelo gestión por competencias				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy en desacuerdo	Mediana
Considero que la rotación del personal en la Cooperativa es estable y no causa cambios drásticos en el entorno laboral	10	17	1	0	3
Conozco qué tipo de actitudes, aptitudes y conocimientos son necesarios para desempeñar mi cargo	15	12	1	0	4
La Gestión de la cooperativa permite la organización y la proactividad en las funciones	7	20	1	0	3
Conozco el papel de la estrategia comercial y valores de la empresa	12	14	2	0	3
Existe liderazgo en los niveles superiores e intermedios	13	13	2	0	3
Recibo constantemente capacitación adecuada a la función que efectúo en mi cargo y fomenta mi crecimiento profesional	12	12	4	0	3
Podría desempeñar otro puesto de trabajo diferente al que sé y estoy desarrollando	16	12	0	0	4
Estoy satisfecho con mi remuneración ya que es acorde a mi desempeño laboral realizado	10	16	2	0	3
El modelo de fijación de sueldos satisface mis necesidades	10	14	4	0	3
Recibo motivación y reconocimiento de parte de la cooperativa	13	14	1	0	3

Tabla 23**Resultados encuesta – GTH Coac's no disponen modelo gestión competencias**

Gestión Talento Humano	Cooperativas que no disponen modelo gestión por competencias				Mediana
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy en desacuerdo	
Considero que la rotación del personal en la Cooperativa es estable y no causa cambios drásticos en el entorno laboral	0	2	18	11	3
Conozco qué tipo de actitudes, aptitudes y conocimientos son necesarios para desempeñar mi cargo	0	12	34	14	3
La Gestión de la cooperativa permite la organización y la proactividad en las funciones	0	9	18	4	3
Conozco el papel de la estrategia comercial y valores de la empresa	2	14	10	5	4
Existe liderazgo en los niveles superiores e intermedios	1	13	14	3	3
Recibo constantemente capacitación adecuada a la función que efectúo en mi cargo y fomenta mi crecimiento profesional	0	12	18	1	3
Podría desempeñar otro puesto de trabajo diferente al que sé y estoy desarrollando	5	12	12	2	4
Estoy satisfecho con mi remuneración ya que es acorde a mi desempeño laboral realizado	0	7	16	8	3
El modelo de fijación de sueldos satisface mis necesidades	0	4	19	8	3
Recibo motivación y reconocimiento de parte de la cooperativa	0	4	18	9	3

En las Tabla 22 se observan los resultados obtenidos de las cooperativas que realizan una GTH por competencias; y, en la Tabla 23 en cambio se aprecian los resultados obtenidos de las cooperativas que realizan un GTH tradicional, notándose que la mediana se encuentra entre 4-5 y 3-4 respectivamente, lo cual indica que el 50% de las personas evalúan estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con la gestión

por competencias porque perciben los beneficios como colaboradores, algo contrario en cambio sucede en las cooperativas que no disponen un modelo de gestión por competencias, ellos evalúan estar “ni de acuerdo ni desacuerdo” y muy en desacuerdo”, ya que no perciben beneficios que apoyen su desarrollo.

Entrevista: ¿Con qué frecuencia y cómo el área de RRHH se encarga de comunicar las actitudes, aptitudes y conocimientos necesarios a cada trabajador para su cargo? ¿Cómo lo hace? ¿Qué retroalimentación se recibe?

Las cooperativas transmiten en el período de inducción, así como cuando lo requiera o salga del punto de equilibrio requerido. La diferencia está que las cooperativas que disponen de un modelo de gestión por competencias cuenta con planes de acción para potenciar el rendimiento de las personas, mientras que las cooperativas que realizan su gestión de talento humano de forma tradicional, lo realiza cuando existen problemas con el personal y estas se enfocan a las funciones que el colaborador debe cumplir, por lo que se evidencia la incidencia de la gestión por competencias.

¿A qué se debe el liderazgo en los niveles medios y superiores? ¿Cómo se podría mejorar?

El Liderazgo es visto en las cooperativas de gestión tradicional como parte de la función y lo fortalecen por medio de capacitación y adiestramiento; mientras que las cooperativas que han implantado la gestión por competencias en sus planes de capacitación de manera anual, potencializan esta competencia de los empleados del nivel estratégico y táctico, por los retos que día a día tiene el mercado que es cambiante.

¿Cómo se ha contribuido para que los empleados reciban una capacitación holística de las áreas de la organización?

Mediante concientización de cada una de las áreas y jefaturas se efectúa capacitación para los colaboradores de las cooperativas que no disponen un modelo de gestión por competencias, mientras que las otras cooperativas proponen su mejoramiento mediante una planificación de capacitación en competencias, que es cumplido en un 100%.

¿Considera usted que la Cooperativa desarrolla un plan de reconocimientos por la compensación de las funciones meritorias que ha tenido un empleado dentro de su área de trabajo? ¿Cuál es? ¿Cómo se lo maneja?

Las cooperativas indican que no disponen de un plan de esta naturaleza, pues los incentivos son fijados al momento para el personal operativo del área de negocios. Sin embargo, la Coac Luz del Valle, realiza un reconocimiento anual a su personal que por tres competencias: Orientación al cliente, Integridad y Ética y valores, uno por cada uno, ha generado una competencia sana interna para alcanzar esta designación, que trasciende en la productividad de los empleados.

¿Indique el número de empleados del nivel jerárquico que incrementaron su sueldo según evaluación de desempeño en el 2017?

Aún no se dispone de una herramienta para considerarlo como una variable que aporte al incremento de sueldo, ya que la aplicación de gestión por competencias aún no se ha efectuado de forma integral.

- **Encuesta:** Categoría plan sucesión/carrera

Tabla 24

Resultados encuesta – plan sucesión/carrera Coac's disponen modelo gestión competencias

Plan Sucesión/Carrera	Cooperativas que disponen modelo gestión por competencias				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy en desacuerdo	Mediana
Tengo oportunidades de crecimiento personal y laboral por mi desempeño	17	10	1	0	4
Cuento con la posibilidad de ascenso y crecimiento dentro de mi cooperativa	17	10	1	0	4
Existe capacitación enfocada en la preparación del colaborador para que pueda hacer carrera en la cooperativa	15	9	4	0	3
Las políticas flexibles de trabajo han contribuido a una mayor productividad	15	10	3	0	3
Considero que el clima laboral es muy bueno	17	7	4	0	4

Tabla 25

Resultados encuesta – plan sucesión/carrera Coac's disponen modelo gestión competencias

Plan Sucesión/Carrera	Cooperativas que no disponen modelo gestión por competencias				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy en desacuerdo	Mediana
Tengo oportunidades de crecimiento personal y laboral por mi desempeño	1	11	19	0	3
Cuento con la posibilidad de ascenso y crecimiento dentro de mi cooperativa	1	6	20	4	3
Existe capacitación enfocada en la preparación del colaborador para que pueda hacer carrera en la cooperativa	0	11	18	2	3
Las políticas flexibles de trabajo han contribuido a una mayor productividad	0	6	22	3	3
Considero que el clima laboral es muy bueno	1	7	18	5	3

En esta categoría plan sucesión/carrera, se observa que las cooperativas que hacen una gestión por competencias, los empleados del nivel gerencial y ejecutivo evalúan estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con la gestión por competencias del

plan de carrera/sucesión, notándose en más del 50% respuestas de satisfacción, por el impacto que provoca en las personas, si las instituciones desarrollan al ser humano. En cambio, en las otras cooperativas la opinión de los empleados alcanza el 50% de respuestas en la escala “ni de acuerdo ni desacuerdo”, evidenciándose la poca motivación del personal y el sentir de su percepción.

Entrevista: ¿Existen planes de carrera y sucesión en la Cooperativa?

Las cooperativas que realizan una GTH por competencias, han generado en sus colaboradores mayor confianza y el reto de potenciarse como profesional, mediante planes de sucesión aplicados para cargos críticos, en cambio las cooperativas del sistema tradicional de gestión del talento humano en un caso no disponen de un plan, solo lo efectúa por medio de buenas prácticas de ascenso de forma verbal, y en el otro caso dispone un plan de carrera no aplicado aún.

¿Cómo se efectúa el proceso de adiestramiento y entrenamiento? ¿Existen planes de capacitación enfocados a fortalecer las competencias del empleado? ¿Cómo se puede mejorar?

Como se indicó en otro resultado, las cooperativas disponen un Plan de Capacitación, dependiendo de la gestión del talento humano realizada, para lo cual, el que se ha enfocado en competencias, es aquel que tiene más contenta a su gente, sin embargo, todos los encuestados coinciden que, si el modelo propuesto fuera entregado, aplicarán el mismo para contar con una gestión por competencias garantizada por una investigación en las cooperativas del segmento 2.

¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones con el personal para las metas y objetivos de cada área enfocados en el giro final del negocio?

Se evidencia que todas las cooperativas han adoptado como una buena práctica administrativa reunirse con su personal, con la finalidad de dar a conocer metas, revisar cumplimiento de objetivos y una breve realimentación, pero debido a la forma de cómo cada cooperativa lo efectúa, es cuando se aprecian los resultados operativos de las mismas en la Tabla 11.

¿En qué dimensión del clima organizacional, se ha tenido el porcentaje más bajo?

Siendo uno de los factores más importantes de las instituciones, para que el personal realice de forma efectiva su trabajo, para que sea más productivo, la dimensión que obtuvo el porcentaje más bajo es: material de oficina en un 72% en una cooperativa, mientras que en las otras no se dispone de este dato, pero si se puede apreciar la gestión del clima organizacional en el cuadro de variables de este estudio, que es el resultado de la gestión del talento humano que cada cooperativa realice en beneficio de su institución.

- **Encuesta:** evaluación de desempeño´

Tabla 26

Resultados encuesta – evaluación desempeño Coac's disponen modelo gestión competencias

Evaluación de desempeño	Cooperativas que disponen modelo gestión por competencias				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy en desacuerdo	Mediana
Me siento considerado como un activo intangible valioso en la cooperativa	17	9	2	0	4
El profesionalismo y objetividad para evaluar al personal ha mejorado mi desempeño laboral	15	11	2	0	3
Se brinda retroalimentación sobre mi cumplimiento del trabajo	19	7	2	0	4
Considero que se proponen nuevas ideas para mejorar los procesos y optimización de recursos	16	10	2	0	4
Existen reuniones con el personal para establecer conjuntamente metas y objetivos de la cooperativa	19	9	0	0	4
La alineación estratégica del personal a la cultura y giro del negocio, ha generado un mejor nivel de rentabilidad	19	9	0	0	4

Tabla 27

Resultados encuesta - evaluación desempeño Coac's no disponen modelo gestión competencias

Evaluación de desempeño	Cooperativas que no disponen modelo gestión por competencias				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Muy en desacuerdo	Mediana
Me siento considerado como un activo intangible valioso en la cooperativa	1	14	15	1	3
El profesionalismo y objetividad para evaluar al personal ha mejorado mi desempeño laboral	0	7	19	5	3
Se brinda retroalimentación sobre mi cumplimiento del trabajo	0	1	25	5	3
Considero que se proponen nuevas ideas para mejorar los procesos y optimización de recursos	0	15	9	7	3
Existen reuniones con el personal para establecer conjuntamente metas y objetivos de la cooperativa	9	5	10	7	3
La alineación estratégica del personal a la cultura y giro del negocio, ha generado un mejor nivel de rentabilidad	0	7	17	7	3

De los resultados obtenidos en la categoría de evaluación por desempeño, se aprecian resultados similares en cuanto a la evaluación porque están “muy de

acuerdo” y “de acuerdo con la gestión de las competencias, mientras que el personal indica que evalúa “ni de acuerdo ni en desacuerdo” la gestión del talento humano en las cooperativas que aún no han implementado un modelo.

Entrevista: ¿Se realiza una evaluación sobre las capacidades y habilidades del trabajador? Si se lo hace, ¿Con qué frecuencia se desarrolla? ¿Cómo se lo hace? ¿Se contrastan con el perfil de competencias de su cargo? Si estaría fuera del perfil, ¿Qué se realizaría para tomar medidas correctivas?

Al momento solo existe una evaluación de desempeño efectuada por todas las cooperativas a su personal de forma trimestral, semestral o anual respectivamente, por lo que coinciden, que la mejora que se puede establecer es medir y mejorar las competencias de la gente por medio de un plan de acción, que desarrollo habilidades y actitudes del personal. Sin embargo, mediante esta evaluación también se efectúa la realimentación por las cooperativas que disponen una gestión por competencias.

¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación de desempeño?

Una herramienta importante como es la evaluación de desempeño, es desarrollada en un archivo de Excel, que es utilizado por los evaluadores, cliente interno, quienes evalúan al personal y luego son levantados los resultados, mismos que reciben la realimentación. Sin embargo, la Coac Chibuleo realizará a partir de diciembre del 2017 la primera evaluación de su personal de forma externa, tanto de competencias como desempeño, esta garantizará mayor confiabilidad para el personal y mejora continua del mismo.

¿La evaluación de desempeño ha sido reformada en el último año, si, no por qué?

No se ha reformado, ya que las cooperativas vienen realizando esta evaluación desde el 2016, y hoy con la nueva gestión por competencias adoptada por algunas empresas, se visibiliza reformar, debido a que este cambio traerá consigo beneficios.

Encuesta: Según su criterio, selecciones un subsistema clave para implementar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano de las cooperativas.

Tabla 28

Resultados encuesta – Subsistema clave para implementar modelo de gestión por competencias

Subsistemas TH	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Textil 14 de Marzo	Coac Luz del Valle	Porcentaje
Selección personal	8	5	10	7	51%
Evaluación desempeño	8	6	1		25%
Desarrollo organización	1	2	2	2	12%
Estructura	0	0	3	1	7%
Remuneración y beneficios	0	1	1	1	5%
Total	17	14	17	11	100%

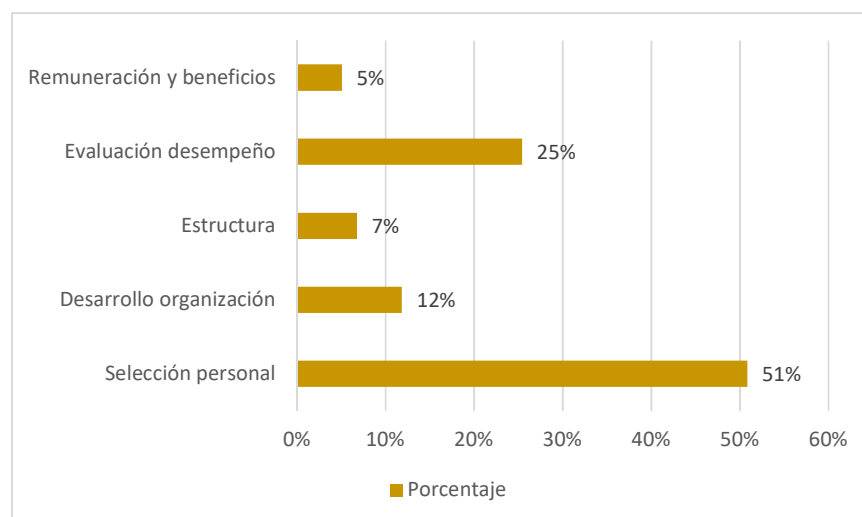


Figura 30 Calificación subsistemas de talento humano

De los resultados obtenidos, el 51% indica su criterio que el subsistema clave para implementar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano de las cooperativas es: selección del personal, seguido por evaluación de desempeño con el 25% y desarrollo de la organización con el 12%, notándose que

estas herramientas se han hecho muy importantes en la gestión del talento humano y mucho mejor que sea por competencias.

Según la información presentada, en este diagnóstico se puede percibir la expresión cualitativa en la opinión de los empleados del nivel estratégico y táctico de las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui, es favorable del personal que siente que las cooperativas se preocupan en su desarrollo profesional de sus competencias, en cambio el personal de las cooperativas con una gestión tradicional, en su opinión prefieren mantenerse en un nivel "ni en acuerdo ni desacuerdo", validando que no solo es importante preocuparse de la persona como un recurso más de las organizaciones, sino como el activo intangible que requiere ser potencializados para los nuevos retos y alto rendimiento. Se evidencia en esta evaluación que la gestión por competencias incide en el desarrollo de las personas, lo cual es evidente en los indicadores de gestión que se presentan en la Tabla 11.

Finalmente, se debe indicar que el modelo de gestión que disponen las cooperativas no disponen una investigación que garantice fiabilidad, no indican además sus procesos de aplicación, por tanto, el modelo propuesto al ser investigado y contar con la respectiva teoría que abaliza su diseño, será una herramienta confiable y aplicable para todos los subsistemas de talento humano, con el propósito de alcanzar el alto rendimiento de las personas, óptimos resultados en un mercado competitivo y de cambio constante.

4.2.2 Análisis de resultados para calificación de competencias para los niveles jerárquicos de las Coac's del segmento 2, encuesta "C"

Para determinar las competencias para los niveles jerárquicos de las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui, se estableció una encuesta con preguntas dicotómicas para definir si determinada competencia es requerida o no para la ejecución de las responsabilidades asignadas en los niveles estratégicos y tácticos según su perfil profesional, así como el nivel en el que lo tiene desarrollado, según como consta en el Modelo de Lominger que lo establece en: "1. Persona inexperta, 2. Persona Experta y 3. Abuso de esta aptitud", lo cual dan prioridad para el análisis de cada competencia y selección para el modelo que se propondrá.

El levantamiento del modelo se enfocó en base al Diccionario de Competencias de Lominger, considerando que este es el resultado de varios estudios desarrollados por el Centro para la Dirección Creativa de Estados Unidos, siendo su orientación a competencias que favorecen un alto desempeño laboral, está compuesto por 67 competencias, 6 factores y 21 clústers, según la estructura de la biblioteca Leadership Architecture, es un aporte que permitirá alcanzar el desarrollo del liderazgo del personal que se encuentra en el nivel gerencial y ejecutivo de las cooperativas.

Para establecer los resultados por los niveles jerárquicos de manera general para el sector de estudio, se solicitó el organigrama estructural de cada una de las cooperativas, de donde se establecieron los cargos pertenecientes a los niveles de estudio de las cooperativas.

Por tanto, aplicada la encuesta a 41 personas que representa la población de estudio, se obtuvo los siguientes resultados:

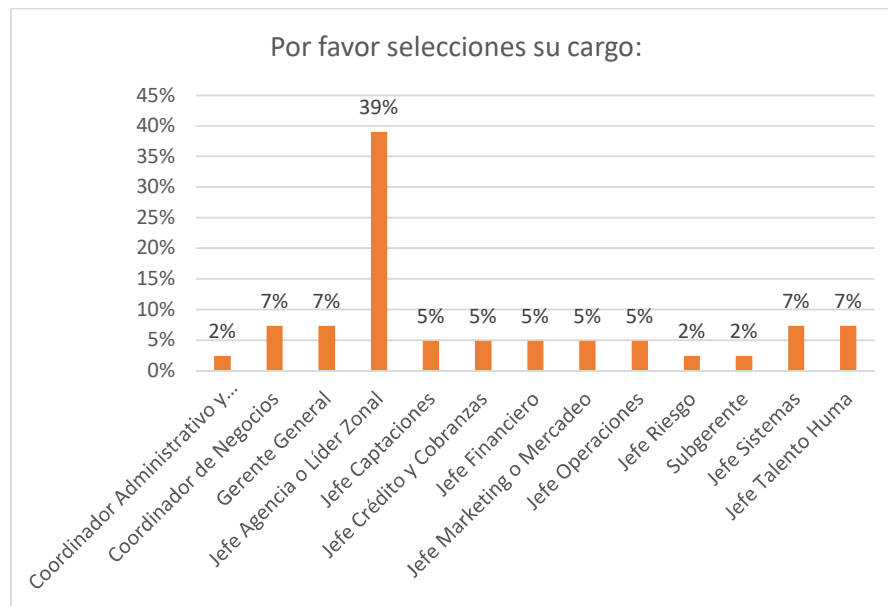
Cargo:

Figura 31 Resultados encuesta cargos nivel jerárquico cooperativas

Del total de encuestados el 39% corresponde a Jefes de Agencia o Líder Zonal de las cooperativas quienes corresponden al nivel táctico, y por su número, su participación será más representativa para la selección de las competencias, sin embargo, se analizarán las competencias por nivel estratégico y táctico juntas, para determinar si en los dos niveles existe similitud de criterio en la selección de competencias, ya que de la población total corresponde alrededor del 20% al nivel estratégico.

Preguntas:

1. Seleccione la o las competencias que Usted considera debe disponer para efectuar sus funciones de acuerdo a su cargo; y, seleccione el nivel de desarrollo de la misma al momento:

Tabla 29
Resultados nivel estratégico Coac's competencias

Habilidades	Gerente General	Subgerente	Coordinador de Negocios	Coordinador Administrativo y Financiero	Valor Absoluto	Valor Relativo
Agudeza en los negocios	3	1	3	1	8	100%
Habilidades funcionales/técnicas	0	1	1	0	2	25%
Calidad en las decisiones	1	0	3	1	5	63%
Capacidad intelectual	0	0	1	1	2	25%
Manejo de situaciones ambiguas	0	0	2	0	2	25%
Creatividad	3	1	3	1	8	100%
Agudeza estratégica	3	1	3	1	8	100%
Toma de decisiones oportuna	0	0	1	0	1	13%
Establecer prioridades	0	0	1	0	1	13%
Planificación	3	1	3	1	8	100%
Administración del tiempo	0	0	1	0	1	13%
Delegación y dirección	3	1	3	1	8	100%
Desarrollo de colaboración directos y otros	0	0	1	0	1	13%
Habilidad de informar	0	0	3	1	4	50%
Administración y medición del trabajo	0	0	1	0	1	13%
Administración de procesos	3	1	1	0	5	63%
Manejo a través de sistemas	3	1	1	0	5	63%
Manejo de conflictos	3	1	2	0	6	75%
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	0	0	2	0	2	25%
Autosuficiencia y valentía gerencial	3	1	2	0	6	75%
Orientación a la acción	3	1	3	1	8	100%
Perseverancia	0	0	1	0	1	13%
Agilidad organizativa	3	1	3	1	8	100%
Habilidades para hacer presentaciones	3	1	3	1	8	100%
Comunicación escrita	0	0	1	0	1	13%
Ambición de hacer Carrera	0	0	1	0	1	13%

Habilidades	Gerente General	Subgerente	Coordinador de Negocios	Coordinador Administrativo y Financiero	Valor Absoluto	Valor Relativo
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	0	0	1	0	1	13%
Orientación hacia el cliente	3	1	3	1	8	100%
Manejo de la diversidad	0	0	2	0	2	25%
Habilidad de relacionarse	3	1	3	1	8	100%
Comprensión de otras personas	0	0	2	0	2	25%
Habilidad de motivar a personas	3	1	1	0	5	63%
Negociación	0	0	3	1	4	50%
Creación de equipos efectivos	3	1	1	0	5	63%
Ética y valores	3	1	3	1	8	100%
Integridad y confianza	3	1	3	1	8	100%
Humor, paciencia y compostura	0	0	1	0	1	13%
Capacidad para escuchar	0	0	1	0	1	13%
Apertura hacia los demás	0	0	2	1	3	38%
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	3	1	3	1	8	100%
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	3	1	3	1	8	100%

De las respuestas obtenidas, el nivel estratégico considera 14 competencias para el buen desarrollo de sus responsabilidades, dando un puntaje del 100%, las cuales son: agudeza en los negocios, creatividad, agudeza estratégica, planificación, delegación y dirección, orientación a la acción, agilidad organizativa, habilidades para hacer presentaciones, orientación hacia el cliente, habilidad de relacionarse, ética y valores, integridad y confianza, autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo; y, equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Tabla 30
Resultados nivel táctico Coac's competencias

Habilidades	Jefe Agen cia o Líder Zona I	Jefe Captaci ones	Jefe Créd ito	Jefe Financ iero	Jefe Marke ting o Merca deo	Jefe Opera cione s	Jefe Ries go	Jefe Siste mas	Jefe Talen to Hum ano	Valor Absol uto	Valor Relativ o
Agudeza en los negocios	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%
Habilidades funcionales/técnicas	10	1	2	2	1	2	1	1	3	23	70%
Calidad en las decisiones	16	1	0	1	2	2	0	3	3	28	85%
Capacidad intelectual	9	0	0	2	1	0	1	0	1	14	42%
Manejo de situaciones ambiguas	9	0	2	1	1	0	0	0	3	16	48%
Creatividad	16	2	0	1	2	2	1	3	2	29	88%
Agudeza estratégica	9	2	2	2	1	2	1	3	3	25	76%
Toma de decisiones oportuna	8	0	2	2	1	0	0	3	3	19	58%
Establecer prioridades	9	0	0	2	2	2	0	2	3	20	61%
Planificación	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%
Administración del tiempo	1	0	0	2	0	2	1	1	3	10	30%
Delegación y dirección	16	2	1	2	2	2	0	3	3	31	94%
Desarrollo de colaboración directos y otros	9	0	0	1	2	2	0	3	1	18	55%
Habilidad de informar	15	0	2	2	2	2	1	3	3	30	91%
Administración y medición del trabajo	2	0	0	1	0	2	0	0	3	8	24%
Administración de procesos	3	2	0	0	0	2	0	3	3	13	39%
Manejo a través de sistemas	3	0	0	1	0	0	0	3	1	8	24%
Manejo de conflictos	16	2	2	1	1	2	0	3	3	30	91%
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	14	2	0	0	2	2	0	3	1	24	73%

Habilidades	Jefe Agen cia o Lider Zona I	Jefe Captaci ones	Jefe Créd ito	Jefe Financ iero	Jefe Marke ting o Merca deo	Jefe Opera cione s	Jefe Ries go	Jefe Siste mas	Jefe Talen to Hum ano	Valor Absol uto	Valor Relativ o
Autosuficiencia y valentía gerencial	3	0	0	1	0	0	0	0	1	5	15%
Orientación a la acción	16	2	2	2	2	2	0	2	3	32	97%
Perseverancia	14	0	0	1	1	2	0	0	2	20	61%
Agilidad organizativa	3	2	2	2	1	2	1	3	3	19	58%
Habilidades para hacer presentaciones	15	2	2	1	2	2	1	3	3	31	94%
Comunicación escrita	11	0	0	1	2	1	0	2	1	18	61%
Ambición de hacer carrera	10	0	2	2	2	2	0	3	2	20	70%
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	10	0	0	2	2	2	0	3	1	20	61%
Orientación hacia el cliente	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%
Manejo de la diversidad	2	2	0	1	1	2	0	3	3	14	42%
Habilidad de relacionarse	16	2	2	1	2	2	1	3	3	32	97%
Comprensión de otras personas	8	2	2	2	0	0	0	0	3	17	52%
Habilidad de motivar a personas	4	2	0	1	0	0	0	0	3	10	30%
Negociación	9	2	2	1	1	0	0	0	3	18	55%
Creación de equipos efectivos	3	2	0	1	0	0	0	0	3	9	27%
Etica y valores	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%
Integridad y confianza	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%
Humor, paciencia y compostura	3	0	0	1	0	1	0	0	1	6	18%
Capacidad para escuchar	3	2	2	2	0	0	0	0	3	12	36%

Habilidades	Jefe Agencia o Lider Zona	Jefe Captaciones	Jefe Crédito	Jefe Financiero	Jefe Marketing o Mercado	Jefe Operaciones	Jefe Riesgo	Jefe Sistemas	Jefe Talento Humano	Valor Absoluto	Valor Relativo
Apertura hacia los demás	15	2	2	1	1	1	0	0	3	25	76%
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	16	2	2	2	2	2	1	3	3	33	100%

El nivel táctico considera que para el desarrollo de sus funciones 15 competencias son las requeridas para un buen desempeño, dando respuestas positivas entre el 80% y 100%, las cuales son: agudeza en los negocios, calidad en las decisiones, creatividad, planificación, delegación y dirección, habilidad de informar, manejo de conflictos, orientación a la acción, habilidades para hacer presentaciones, orientación hacia el cliente, habilidad de relacionarse, ética y valores, integridad y confianza, autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo; y, equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por lo cual, de los resultados obtenidos en la Tabla 12 y Tabla 13, se pueden observar una similitud en las respuestas del personal del nivel estratégico como del personal del nivel táctico en la selección de las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones, asignando en más del 80% a similares competencias para los dos niveles, por lo cual, para el levantamiento de competencias para el modelo, se escogerán las competencias que según criterio de la población total hayan obtenido el mayor puntaje, para dar mayor consistencia al resultado final.

A continuación, para la determinar las competencias con las que se elaborará el modelo que se propondrá, se analizan las respuesta de acuerdo con los factores establecidos por el modelo de Lominger: Factor I: Habilidades estratégicas, Factor II: Habilidades operacionales, Factor III: Habilidades de valentía, Factor IV: Energía y empuje, Factor V: Habilidades de posicionamiento organizacional y Factor VI: Habilidades personales e interpersonales, competencias que se seleccionarán en cada una de ellas por el mayor número de respuestas positivas.

Tabla 31

Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa - Habilidades estratégicas

Habilidades Estrategias	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Luz del Valle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Agudeza en los negocios	16	14	11	41	100%
Habilidades funcionales/técnicas	14	8	3	25	61%
Calidad en las decisiones	14	9	10	33	80%
Capacidad intelectual	10	5	1	16	39%
Manejo de situaciones ambiguas	12	5	1	18	44%
Creatividad	15	11	11	37	90%
Agudeza estratégica	8	14	11	33	80%

Según la Tabla 31, *Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativas – Habilidades estratégicas*, se observa que las competencias mejor puntuadas son: Agudeza en los negocios, Calidad en las decisiones, Creatividad y Agudeza estratégica, por lo cual estas habilidades se consideraran en la propuesta del modelo de gestión por competencias porque cuentan con puntajes mayor a 30, es decir, con más del 50% de respuestas positivas de la población total.

Tabla 32

Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa - Habilidades operacionales

Habilidades Operacionales	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Luz del Valle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Toma de decisiones oportuna	5	8	7	20	49%
Establecer prioridades	11	6	4	21	51%
Planificación	16	14	11	41	100%
Administración del tiempo	4	5	2	11	27%
Delegación y dirección	15	13	11	39	95%
Desarrollo de colaboración directos y otros	11	5	3	19	46%
Habilidad de informar	13	11	10	34	83%
Administración y medición del trabajo	3	4	2	9	22%
Administración de procesos	6	8	4	18	44%
Manejo a través de sistemas	5	6	2	13	32%

La Tabla 32, *Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativas – Habilidades operacionales*, las competencias por su puntaje mayor a 30 respuestas afirmativas, es decir más del 50% de respuestas de la población total. que serán consideradas en el modelo son: Planificación, Delegación y Dirección; y, Habilidad de informar.

Tabla 33

Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa - Habilidades de valentía

Habilidades Valentía	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Luz del Valle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Manejo de conflictos	16	11	8	35	85%
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	11	9	6	26	63%
Autosuficiencia y valentía gerencial	4	6	1	11	27%

De acuerdo con la Tabla 33, *Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativas – Habilidades de valentía*, las competencias que se considerarán según

respuesta de los encuestados por su porcentaje mayor al 60% serán: Manejo de conflictos y Capacidad de confrontar a colaboradores directos, con respuestas positivas mayores a 25, es decir, más del 50% de la población total.

Tabla 34

Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa - Habilidades de energía y empuje

Habilidades Energía y Empuje	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Luz del Valle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Orientación a la acción	16	13	11	40	98%
Perseverancia	11	6	4	21	51%

De acuerdo con la Tabla 34, *Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa – Habilidades de energía y empuje*, de acuerdo a las respuestas afirmativas con un 98%, se considera la competencia Orientación a la acción.

Tabla 35

Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa - Habilidades de posicionamiento organizacional

Habilidades Posicionamiento Organizacional	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Luz del Valle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Agilidad organizativa	8	12	7	27	66%
Habilidades para hacer presentaciones	16	13	10	39	95%
Comunicación escrita	10	6	3	19	46%
Ambición de hacer Carrera	13	8	3	24	59%
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	11	7	3	21	51%
Perseverancia	11	6	4	21	51%

Según la Tabla 35, *Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativas – Habilidades de posicionamiento organizacional*, las competencias que se considerarán según respuesta de los encuestados por su porcentaje mayor al 60%, que corresponde a la mayoría de la población total serán: Agilidad organizativa y Habilidad para hacer presentaciones.

Tabla 36

Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativa - Habilidades personales e interpersonales

Habilidades Personales e Interpersonales	Coac Chibuleo	Coac Indígena SAC	Coac Luz del Valle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Orientación hacia el cliente	16	14	11	41	100%
Manejo de la diversidad	5	7	4	16	39%
Habilidad de relacionarse	16	13	11	40	98%
Comprensión de otras personas	5	9	5	19	46%
Habilidad de motivar a personas	6	7	2	15	37%
Negociación	5	9	8	22	54%
Creación de equipos efectivos	6	6	2	14	34%
Ética y valores	16	14	11	41	100%
Integridad y confianza	16	14	11	41	100%
Humor, paciencia y compostura	2	5	0	7	17%
Capacidad para escuchar	5	7	1	13	32%
Apertura hacia los demás	13	7	8	28	68%
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	16	14	11	41	100%
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	16	14	11	41	100%

En base a la Tabla 36, *Resultados nivel jerárquico estratégico-táctico por cooperativas – Habilidades personales e interpersonales*, las competencias que se considerarán según su porcentaje mayor al 60% que representa a mayor cantidad de personas de la población total en respuestas positivas, son: Orientación hacia el cliente, Habilidad de relacionarse, Ética y valores, Integridad y confianza, Apertura hacia los demás, Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo; y, Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por tanto, una vez determinadas las competencias de acuerdo al criterio plasmado en las respuestas obtenidas del personal del nivel jerárquico estratégico y

táctico de las cooperativas del segmento 2 del cantón Rumiñahui, se propone las abreviaturas que tendrá cada competencia, ya que permitirá un fácil reconocimiento, optimización de tiempo y espacio en la escritura de las mismas en las cooperativas, que se detalla a continuación las competencias y sus abreviaturas con las que se elaborará el Modelo de gestión por competencias, las cuales son:

1. Factor I: Habilidades estratégicas

- Agudeza en los negocios (AEN).
- Calidad en las decisiones (CED).
- Creatividad (CRE).
- Agudeza estratégica (AGE).

2. Factor II: Habilidades operacionales

- Planificación (PLN).
- Delegación y dirección (DYD).
- Habilidad de informar (HDI).

3. Factor III: Habilidades de valentía

- Manejo de conflictos (MDC).
- Capacidad de confrontar a colaboradores directos (CCD).

4. Factor IV: Habilidades de energía y empuje

- Orientación a la acción (OAA).

5. Factor V: Habilidades de posicionamiento organizacional

- Agilidad organizativa (AOR).
- Habilidad para hacer presentaciones (HHP).

6. Factor VI: Habilidades personales e interpersonales

- Orientación hacia el cliente (OHC).




- Habilidad de relacionarse (HDR).
- Ética y valores (EYV).
- Integridad y confianza (IYC).
- Apertura hacia los demás (AHD).
- Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo (ADC).
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ETV).

4.2.3 Análisis de resultados evaluación nivel de desarrollo competencias por cargo nivel jerárquico cooperativas, encuesta “C”

Según el formato de la encuesta, se establecieron tres niveles de desarrollo de competencias: Tengo la competencia y excedo expectativas (Abuso de aptitud), Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta) y Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta), que permite medir el nivel en el que cada persona se encuentra, para de esta manera realizar el análisis para cada cargo.

La semaforización propuesta para la interpretación de los datos de acuerdo al nivel de desarrollo en el que se encuentra y con la finalidad de establecer las necesidades que se presentan al momento en las cooperativas, es la siguiente:

Tabla 37
Semaforización por nivel según Modelo de “Lominger”

	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso de aptitudes)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	Semaforización
N	Emergencia - existen personas que abusan de sus aptitudes, buscar compensadores.	La mayoría de persona se encuentra en equilibrio, se debe continuar fortaleciendo las competencias.	La personas deben recibir perfeccionamiento urgente en la competencia para su cargo, de ser el caso buscar competencias sustitutas.	
E	El color diferencia el número en más o menos de personas en este nivel.	Algunas persona se encuentran en equilibrio, establecer las causas para mejorar la competencia en los demás.	El color diferencia el número en más o menos de personas en este nivel.	
C				
E	No existen personas que abusan de sus aptitudes	Existen personas con abuso de competencias o no disponen al momento. Buscar la causa y accionar.	Dispone personas con competencias en equilibrio o exceso de aptitud.	
S				
I				
D				
A				
D				

Cabe mencionar, si en los resultados se observa en todos los niveles la flecha roja, indica que la competencia no aplica para el cargo que se está analizando, por lo cual en la columna “no aplica” constarán en número de respuestas respectivas para la competencia.

De acuerdo a lo indicado, se desprenden los siguientes resultados que se detallan a continuación:

Tabla 38
Evaluación nivel competencias cargo Gerente General

Gerente General - Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	↓0	↓0	3	3
Calidad en las decisiones	⇒1	↓0	⇒2	0	3
Capacidad intelectual	↓0	↓0	↓0	3	3
Manejo de situaciones ambiguas	↓0	↓0	↓0	3	3
Creatividad	↓0	↑3	↓0	0	3
Agudeza estratégica	⇒1	⇒2	↓0	0	3
Toma de decisiones oportuna	↓0	↓0	↓0	3	3
Establecer prioridades	↓0	↓0	↓0	3	3
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Administración del tiempo	↓0	↓0	↓0	3	3
Delegación y dirección	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	↓0	↓0	3	3
Habilidad de informar	↓0	↓0	↓0	0	0
Administración y medición del trabajo	↓0	↓0	↓0	3	3
Administración de procesos	⇒1	⇒1	⇒1	0	3
Manejo a través de sistemas	↓0	⇒2	⇒1	0	3
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↑3	↓0	0	3
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	↑3	↓0	↓0	0	3
Perseverancia	↓0	↓0	↓0	3	3
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	⇒1	⇒2	↓0	0	3
Habilidades para hacer presentaciones	⇒1	⇒2	↓0	0	3
Comunicación escrita	↓0	↓0	↓0	3	3
Ambición de hacer carrera	↓0	↓0	↓0	3	3
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↓0	↓0	3	3
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Manejo de la diversidad	↓0	↓0	↑3	0	3
Habilidad de relacionarse	↑3	↓0	↓0	0	3
Comprensión de otras personas	↓0	↓0	↓0	0	0
Habilidad de motivar a personas	⇒1	⇒2	↓0	0	3
Negociación	↓0	↓0	↓0	0	0
Creación de equipos efectivos	⇒2	↓0	⇒1	0	3
Ética y valores	↑3	↓0	↓0	0	3
Integridad y confianza	↑3	↓0	↓0	0	3
Humor, paciencia y compostura	↓0	↓0	↓0	3	3
Capacidad para escuchar	↓0	↓0	↓0	3	3
Apertura hacia los demás	↓0	↓0	↓0	3	3
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	⇒2	⇒1	↓0	0	3
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	⇒1	⇒2	↓0	0	3

Como se puede observar en la tabla anterior, *Evaluación nivel competencias cargo Gerente General*, los resultados indican que los Gerentes no alcanzan un nivel de experto en la aplicación de sus competencias para el buen desempeño de las responsabilidades de su cargo en las 16 competencias seleccionadas, solo existen dos competencias en las que coinciden los 3 gerentes y se encuentran en el nivel experto, las cuales son: creatividad; y, autosuficiencia y valentía gerencial, lo cual debe ser mantenido en el tiempo.

Se puede observar que, en el nivel abuso de aptitud se encuentran 19 competencias y en el nivel me falta desarrollar y necesito la competencia tenemos 5 competencias, por lo cual, considerando que el abuso o no contar con esas competencias es perjudicial para el buen desempeño de las funciones, las brechas existentes necesitan ser atendidas de forma inmediata para mejorarlas, por lo cual, cada cooperativa debe dar el tratamiento necesario, por lo que se pueden programar cursos de capacitación según el plan de acción de cada cooperativa para mejorar las competencias según los resultados obtenidos en esta investigación.

Además, se evidencia de las 41 competencias propuestas del modelo de "Lominger" en la encuesta, los gerentes indican que 16 competencias no aplican para este cargo, según las funciones o responsabilidades que deben desempeñar en las cooperativas.

El gerente tiene un papel muy importante en el nivel estratégico dentro de la cooperativa, por la administración integral de la institución y las decisiones que debe tomar en un mercado cambiante, y al contar con las competencias en un nivel de persona experta, aportará a un alto rendimiento en sus funciones, lo que permitirá obtener mejores beneficios para las cooperativas.

Tabla 39
Evaluación nivel Competencias cargo Subgerente y Coordinadores

Subgerente - Coordinadores Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	👆3	👆2	👇0	0	5
Habilidades funcionales/técnicas	⇒1	⇒1	👇0	3	5
Calidad en las decisiones	👆2	⇒1	⇒1	1	5
Capacidad intelectual	👇0	👆2	👇0	3	5
Manejo de situaciones ambiguas	⇒1	⇒1	👇0	3	5
Creatividad	👆2	👆3	👇0	0	5
Agudeza estratégica	👆4	⇒1	👇0	0	5
Toma de decisiones oportuna	⇒1	👇0	👆4	0	5
Establecer prioridades	⇒1	👇0	👆4	0	5
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	👆4	⇒1	👇0	0	5
Administración del tiempo	⇒1	👇0	👇0	4	5
Delegación y dirección	👆3	👆2	👇0	0	5
Desarrollo de colaboración directos y otros	⇒1	👇0	👇0	4	5
Habilidad de informar	👆3	⇒1	👇0	1	5
Administración y medición del trabajo	👇0	⇒1	👇0	4	5
Administración de procesos	👇0	⇒1	⇒1	3	5
Manejo a través de sistemas	👇0	⇒1	⇒1	3	5
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	👆2	⇒1	👇0	2	5
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	👇0	👆2	👇0	3	5
Autosuficiencia y valentía gerencial	⇒1	👆2	👇0	2	5
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	👆3	👆2	👇0	0	5
Perseverancia	👆2	👆3	👇0	0	5
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	👆2	👆3	👇0	0	5
Habilidades para hacer presentaciones	👆2	👆3	👇0	0	5
Comunicación escrita	👇0	⇒1	👇0	4	5
Ambición de hacer carrera	👇0	⇒1	👇0	4	5
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	👇0	👇0	⇒1	4	5
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	👆4	⇒1	👇0	0	5
Manejo de la diversidad	⇒1	⇒1	👇0	3	5
Habilidad de relacionarse	👆4	⇒1	👇0	0	5
Comprensión de otras personas	👇0	👆2	👇0	3	5
Habilidad de motivar a personas	⇒1	⇒1	👇0	3	5
Negociación	👆2	👆2	👇0	1	5
Creación de equipos efectivos	⇒1	⇒1	👇0	3	5
Ética y valores	👆4	⇒1	👇0	0	5
Integridad y confianza	👆4	⇒1	👇0	0	5
Humor, paciencia y compostura	👇0	⇒1	👇0	4	5
Capacidad para escuchar	👇0	⇒1	👇0	4	5
Apertura hacia los demás	👆2	⇒1	👇0	2	5
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	👆2	👆2	⇒1	0	5
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	⇒1	👆4	👇0	0	5

En la tabla anterior *Evaluación nivel Competencias, cargo Subgerente y Coordinadores*, se puede observar que no alcanzan un nivel de experto en un 100% las personas quienes ocupan estos cargos, seleccionan 36 competencias dentro del nivel persona experta para el buen desempeño de las responsabilidades de su cargo, donde se puede identificar que el 50% coinciden que 5 competencias las desarrollan en su cargo en un nivel de experto, las cuales son: creatividad, perseverancia, agilidad organizativa, habilidades para hacer presentaciones; y, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los cuales debe ser mantenidos en el tiempo.

Se puede observar que en el nivel abuso de aptitud se encuentran 30 competencias y en el nivel me falta desarrollar y necesito la competencia, tenemos 7 competencias, por lo cual considera que el abuso o no contar con esas competencias es perjudicial para el óptimo desempeño de las funciones, las brechas existentes necesitan ser atendidas de forma inmediata para mejorarlas, por lo cual, cada cooperativa debe dar el tratamiento necesario, siendo así que se pueden programar cursos de capacitación según el plan de acción de cada cooperativa para mejorar las competencias según los resultados obtenidos en esta investigación.

También se evidencia, de las 41 competencias propuestas del modelo de “Lominger” en la encuesta, más del 50% de personas que ocupan este cargo indican que 18 competencias no son aplicables según las funciones o responsabilidades asignadas.

Cabe indicar que se han unido tres cargos para este análisis, por similitud de sus funciones, aun cuando sus objetivos de área sean diferentes, están vinculados entre sí para lograr el crecimiento y rentabilidad a largo plazo de sus cooperativas, por lo que requieren competencias similares para un buen liderazgo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los cargos del nivel táctico:

Tabla 40**Evaluación nivel competencias cargo Jefes de: Crédito - Cobranzas – Captaciones**

Jefe Crédito - Cobranzas - Captaciones Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	⇒1	↑3	↓0	0	4
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	↑3	↓0	1	4
Calidad en las decisiones	↓0	↓0	⇒1	3	4
Capacidad intelectual	↓0	↓0	↓0	4	4
Manejo de situaciones ambiguas	↑2	↓0	↓0	2	4
Creatividad	⇒1	⇒1	↓0	2	4
Agudeza estratégica	↓0	↑4	↓0	0	4
Toma de decisiones oportuna	↓0	↑2	↓0	2	4
Establecer prioridades	↓0	↓0	↓0	4	4
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	⇒1	↑3	↓0	0	4
Administración del tiempo	↓0	↓0	↓0	4	4
Delegación y dirección	↑2	⇒1	↓0	1	4
Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	↓0	↓0	4	4
Habilidad de informar	↑2	↓0	↓0	2	4
Administración y medición del trabajo	↓0	↓0	↓0	4	4
Administración de procesos	↓0	↓0	↓0	4	4
Manejo a través de sistemas	↓0	↓0	↓0	4	4
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	↑3	⇒1	↓0	0	4
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	↓0	↑2	↓0	2	4
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↓0	↓0	4	4
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	↑3	⇒1	↓0	0	4
Perseverancia	↓0	↓0	↓0	4	4
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	↑2	↑2	↓0	0	4
Habilidades para hacer presentaciones	↓0	↑2	↑2	0	4
Comunicación escrita	↓0	↓0	↓0	4	4
Ambición de hacer carrera	↓0	↑2	↓0	2	4
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↓0	↓0	4	4
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	↑3	⇒1	↓0	0	4
Manejo de la diversidad	↓0	↑2	↓0	2	4
Habilidad de relacionarse	↑2	↑2	↓0	0	4
Comprensión de otras personas	↑2	↑2	↓0	0	4
Habilidad de motivar a personas	↑2	↓0	↓0	2	4
Negociación	⇒1	↑3	↓0	0	4
Creación de equipos efectivos	↓0	↑2	↓0	2	4
Ética y valores	↑3	⇒1	↓0	0	4
Integridad y confianza	↑3	⇒1	↓0	0	4
Humor, paciencia y compostura	↓0	↓0	↓0	4	4
Capacidad para escuchar	↑3	⇒1	↓0	0	4
Apertura hacia los demás	↑3	⇒1	↓0	0	4
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	⇒1	↑3	↓0	0	4
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	↓0	↑4	↓0	0	4

Tabla 41
Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Sistemas

Jefes Sistemas - Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	↓0	↑3	↓0	0	3
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	⇒1	↓0	2	3
Calidad en las decisiones	⇒1	↑2	↓0	0	3
Capacidad intelectual	↓0	↓0	↓0	3	3
Manejo de situaciones ambiguas	↓0	↓0	↓0	3	3
Creatividad	⇒1	↑2	↓0	0	3
Agudeza estratégica	↓0	↑3	↓0	0	3
Toma de decisiones oportuna	⇒1	↑2	↓0	0	3
Establecer prioridades	↓0	↑2	↓0	1	3
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	⇒1	↑2	↓0	0	3
Administración del tiempo	↓0	⇒1	↓0	2	3
Delegación y dirección	↓0	↑3	↓0	0	3
Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	↑3	↓0	0	3
Habilidad de informar	⇒1	⇒1	⇒1	0	3
Administración y medición del trabajo	↓0	↓0	↓0	3	3
Administración de procesos	↑2	⇒1	↓0	0	3
Manejo a través de sistemas	↑2	⇒1	↓0	0	3
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	↓0	↑3	↓0	0	3
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	↓0	↑2	⇒1	0	3
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↓0	↓0	3	3
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	↓0	↑3	↓0	0	3
Perseverancia	↓0	↓0	↓0	3	3
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	⇒1	↑2	↓0	0	3
Habilidades para hacer presentaciones	⇒1	⇒1	⇒1	0	3
Comunicación escrita	↓0	↑2	↓0	1	3
Ambición de hacer carrera	↓0	↑2	⇒1	0	3
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↑3	↓0	0	3
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	↓0	↑2	⇒1	0	3
Manejo de la diversidad	↓0	↑2	⇒1	0	3
Habilidad de relacionarse	↓0	↑2	⇒1	0	3
Comprensión de otras personas	↓0	↓0	↓0	3	3
Habilidad de motivar a personas	↓0	↓0	↓0	3	3
Negociación	↓0	↓0	↓0	3	3
Creación de equipos efectivos	↓0	↓0	↓0	3	3
Ética y valores	⇒1	↑2	↓0	0	3
Integridad y confianza	⇒1	↑2	↓0	0	3
Humor, paciencia y compostura	↓0	↓0	↓0	3	3
Capacidad para escuchar	↓0	↓0	↓0	3	3
Apertura hacia los demás	↓0	↓0	↓0	3	3
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	⇒1	↑2	↓0	0	3
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	↓0	↑2	⇒1	0	3

Tabla 42
Evaluación nivel competencias cargo Jefe Financiero

Jefes Financiero - Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	↓0	↑2	↓0	0	2
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	↑2	↓0	0	2
Calidad en las decisiones	↓0	⇒1	↓0	1	2
Capacidad intelectual	↓0	↑2	↓0	0	2
Manejo de situaciones ambiguas	↓0	↓0	⇒1	1	2
Creatividad	⇒1	↓0	↓0	1	2
Agudeza estratégica	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Toma de decisiones oportuna	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Establecer prioridades	⇒1	⇒1	↓0	0	2
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Administración del tiempo	↓0	⇒1	⇒1	0	2
Delegación y dirección	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	⇒1	↓0	1	2
Habilidad de informar	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Administración y medición del trabajo	↓0	⇒1	↓0	1	2
Administración de procesos	↓0	↑2	↓0	0	2
Manejo a través de sistemas	↓0	⇒1	↓0	1	2
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	↓0	↓0	⇒1	1	2
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	↓0	↓0	↓0	2	2
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↑2	↓0	0	2
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	↓0	↑2	↓0	0	2
Perseverancia	↓0	⇒1	↓0	1	2
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	↓0	↑2	↓0	0	2
Habilidades para hacer presentaciones	↓0	⇒1	↓0	1	2
Comunicación escrita	↓0	⇒1	↓0	1	2
Ambición de hacer carrera	↓0	↑2	↓0	0	2
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↑2	↓0	0	2
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Manejo de la diversidad	⇒1	↓0	↓0	1	2
Habilidad de relacionarse	↓0	⇒1	↓0	1	2
Comprensión de otras personas	↓0	⇒1	↓0	1	2
Habilidad de motivar a personas	⇒1	↓0	↓0	1	2
Negociación	↓0	⇒1	↓0	1	2
Creación de equipos efectivos	↓0	⇒1	↓0	1	2
Ética y valores	↓0	↑2	↓0	0	2
Integridad y confianza	↓0	↑2	↓0	0	2
Humor, paciencia y compostura	⇒1	↓0	↓0	1	2
Capacidad para escuchar	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Apertura hacia los demás	↓0	⇒1	↓0	1	2
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	↓0	↑2	↓0	0	2
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	⇒1	↓0	⇒1	0	2

Tabla 43
Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Riesgos

Jefe Riesgo - Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	↓0	⇒1	↓0	0	1
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	⇒1	↓0	0	1
Calidad en las decisiones	↓0	↓0	↓0	1	1
Capacidad intelectual	↓0	⇒1	↓0	0	1
Manejo de situaciones ambiguas	↓0	↓0	↓0	1	1
Creatividad	↓0	↓0	↓0	1	1
Agudeza estratégica	↓0	⇒1	↓0	0	1
Toma de decisiones oportuna	↓0	↓0	↓0	1	1
Establecer prioridades	↓0	↓0	↓0	1	1
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	↓0	⇒1	↓0	0	1
Administración del tiempo	↓0	⇒1	↓0	0	1
Delegación y dirección	↓0	↓0	↓0	1	1
Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	↓0	↓0	1	1
Habilidad de informar	↓0	⇒1	↓0	0	1
Administración y medición del trabajo	↓0	↓0	↓0	1	1
Administración de procesos	↓0	↓0	↓0	1	1
Manejo a través de sistemas	↓0	↓0	↓0	1	1
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	↓0	↓0	↓0	1	1
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	↓0	↓0	↓0	1	1
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↓0	↓0	1	1
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	↓0	↓0	↓0	1	1
Perseverancia	↓0	↓0	↓0	1	1
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	↓0	⇒1	↓0	0	1
Habilidades para hacer presentaciones	↓0	⇒1	↓0	0	1
Comunicación escrita	↓0	↓0	↓0	1	1
Ambición de hacer carrera	↓0	↓0	↓0	1	1
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↓0	↓0	1	1
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	↓0	⇒1	↓0	0	1
Manejo de la diversidad	↓0	↓0	↓0	1	1
Habilidad de relacionarse	↓0	⇒1	↓0	0	1
Comprensión de otras personas	↓0	↓0	↓0	1	1
Habilidad de motivar a personas	↓0	↓0	↓0	1	1
Negociación	↓0	↓0	↓0	1	1
Creación de equipos efectivos	↓0	↓0	↓0	1	1
Ética y valores	⇒1	↓0	↓0	0	1
Integridad y confianza	⇒1	↓0	↓0	0	1
Humor, paciencia y compostura	↓0	↓0	↓0	1	1
Capacidad para escuchar	↓0	↓0	↓0	1	1
Apertura hacia los demás	↓0	↓0	↓0	1	1
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	⇒1	↓0	↓0	0	1
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	↓0	⇒1	↓0	0	1

Tabla 44**Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Marketing o Mercadeo**

Jefe Marketing o Mercadeo	Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS						
	Agudeza en los negocios	↓0	↑2	↓0	0	2
	Habilidades funcionales/técnicas	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Calidad en las decisiones	↓0	↑2	↓0	0	2
	Capacidad intelectual	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Manejo de situaciones ambiguas	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Creatividad	⇒1	⇒1	↓0	0	2
	Agudeza estratégica	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Toma de decisiones oportuna	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Establecer prioridades	⇒1	⇒1	↓0	0	2
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES						
	Planificación	↓0	↑2	↓0	0	2
	Administración del tiempo	↓0	↓0	↓0	2	2
	Delegación y dirección	↓0	↑2	↓0	0	2
	Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	↑2	↓0	0	2
	Habilidad de informar	⇒1	⇒1	↓0	0	2
	Administración y medición del trabajo	↓0	↓0	↓0	2	2
	Administración de procesos	↓0	↓0	↓0	2	2
	Manejo a través de sistemas	↓0	↓0	↓0	2	2
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA						
	Manejo de conflictos	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Capacidad de confrontar a colaboradores directos	⇒1	⇒1	↓0	1	3
	Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↓0	↓0	2	2
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE						
	Orientación a la acción	↓0	↑2	↓0	0	2
	Perseverancia	↓0	↑2	↓0	0	2
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL						
	Agilidad organizativa	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Habilidades para hacer presentaciones	↑2	↓0	↓0	0	2
	Comunicación escrita	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Ambición de hacer carrera	↓0	↑2	↓0	0	2
	Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↑2	↓0	0	2
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES						
	Orientación hacia el cliente	⇒1	⇒1	↓0	0	2
	Manejo de la diversidad	⇒1	↓0	↓0	1	2
	Habilidad de relacionarse	⇒1	⇒1	↓0	0	2
	Comprensión de otras personas	↓0	↓0	↓0	2	2
	Habilidad de motivar a personas	↓0	↓0	↓0	2	2
	Negociación	⇒1	↓0	↓0	1	2
	Creación de equipos efectivos	↓0	↓0	⇒1	1	2
	Ética y valores	↓0	↑2	↓0	0	2
	Integridad y confianza	↓0	↓0	↓0	2	2
	Humor, paciencia y compostura	↓0	↓0	↓0	2	2
	Capacidad para escuchar	↓0	↓0	↓0	2	2
	Apertura hacia los demás	↓0	⇒1	↓0	1	2
	Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	↓0	↑2	↓0	0	2
	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	↓0	↑2	↓0	0	2

Tabla 45
Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Operaciones

Jefe Operaciones - Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	↓0	⇒1	⇒1	0	2
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	↑2	↓0	0	2
Calidad en las decisiones	↓0	↑2	↓0	0	2
Capacidad intelectual	↓0	↓0	↓0	2	2
Manejo de situaciones ambiguas	↓0	↓0	↓0	2	2
Creatividad	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Agudeza estratégica	↓0	↑2	↓0	0	2
Toma de decisiones oportuna	↓0	↓0	↓0	2	2
Establecer prioridades	⇒1	⇒1	↓0	0	2
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Administración del tiempo	↓0	↑2	↓0	0	2
Delegación y dirección	↓0	↑2	↓0	0	2
Desarrollo de colaboración directos y otros	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Habilidad de informar	⇒1	↑2	↓0	0	3
Administración y medición del trabajo	↓0	⇒1	⇒1	0	2
Administración de procesos	↓0	⇒1	⇒1	2	4
Manejo a través de sistemas	↓0	↓0	↓0	0	0
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	↓0	↑2	↓0	0	2
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	↓0	⇒1	⇒1	0	2
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	↓0	↓0	2	2
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Perseverancia	↓0	↑2	↓0	0	2
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	↓0	⇒1	↓0	1	2
Habilidades para hacer presentaciones	↑2	↓0	↓0	0	2
Comunicación escrita	⇒1	↓0	↓0	1	2
Ambición de hacer carrera	↓0	↑2	↓0	0	2
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	↑2	↓0	0	2
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Manejo de la diversidad	⇒1	↓0	↓0	1	2
Habilidad de relacionarse	⇒1	⇒1	↓0	0	2
Comprensión de otras personas	↓0	↓0	↓0	2	2
Habilidad de motivar a personas	↓0	↓0	↓0	2	2
Negociación	⇒1	↓0	↓0	1	2
Creación de equipos efectivos	↓0	↓0	↑2	1	3
Ética y valores	↓0	↑2	↓0	0	2
Integridad y confianza	↓0	↓0	↓0	2	2
Humor, paciencia y compostura	↓0	↓0	↓0	2	2
Capacidad para escuchar	↓0	↓0	↓0	2	2
Apertura hacia los demás	↓0	⇒1	↓0	1	2
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	↓0	↑2	↓0	0	2
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	↓0	↑2	↓0	0	2

Tabla 46
Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Talento Humano

Jefe Talento Humano - Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	↓0	↑2	⇒1	0	3
Habilidades funcionales/técnicas	↓0	⇒1	↑2	0	3
Calidad en las decisiones	↓0	⇒1	↑2	0	3
Capacidad intelectual	↓0	⇒1	↓0	2	3
Manejo de situaciones ambiguas	↓0	⇒1	↓0	2	3
Creatividad	↓0	↑3	↓0	0	3
Agudeza estratégica	↓0	↓0	↑3	0	3
Toma de decisiones oportuna	↓0	↑2	⇒1	0	3
Establecer prioridades	↓0	↑3	↓0	0	3
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	↓0	↑3	↓0	0	3
Administración del tiempo	↓0	↑3	↓0	0	3
Delegación y dirección	⇒1	⇒1	⇒1	0	3
Desarrollo de colaboración directos y otros	↓0	↑3	↓0	0	3
Habilidad de informar	↓0	↑3	↓0	0	3
Administración y medición del trabajo	↓0	↑2	⇒1	0	3
Administración de procesos	↓0	↑3	↓0	0	3
Manejo a través de sistemas	↓0	⇒1	↓0	2	3
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	↓0	↑3	↓0	0	3
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	↓0	⇒1	↓0	2	3
Autosuficiencia y valentía gerencial	↓0	⇒1	↓0	2	3
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	↓0	↑3	↓0	0	3
Perseverancia	↓0	↑2	↓0	1	3
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	↓0	↑2	⇒1	0	3
Habilidades para hacer presentaciones	↓0	↑2	↓0	1	3
Comunicación escrita	↓0	⇒1	↓0	2	3
Ambición de hacer carrera	↓0	↑2	↓0	1	3
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	↓0	⇒1	↓0	2	3
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	↓0	↑2	↓0	1	3
Manejo de la diversidad	↓0	↑3	↓0	0	3
Habilidad de relacionarse	⇒1	↑2	↓0	0	3
Comprensión de otras personas	↓0	↑2	⇒1	0	3
Habilidad de motivar a personas	↓0	↑2	⇒1	0	3
Negociación	↓0	↑2	⇒1	0	3
Creación de equipos efectivos	↓0	↓0	↑2	1	3
Ética y valores	↓0	↑3	↓0	0	3
Integridad y confianza	↓0	↑3	↓0	0	3
Humor, paciencia y compostura	↓0	⇒1	↓0	2	3
Capacidad para escuchar	⇒1	↑2	↓0	0	3
Apertura hacia los demás	↓0	↑3	↓0	0	3
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	⇒1	↑2	↓0	0	3
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	⇒1	↑2	↓0	0	3

Tabla 47
Evaluación nivel competencia cargo Jefe de Agencia y Líder Zonal

Jefes de Agencia y Líderes Zonales Competencias	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)	No Aplica Competencia	Total general
FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS					
Agudeza en los negocios	👍6	👍10	👎0	0	16
Habilidades funcionales/técnicas	👍2	👍8	👎0	6	16
Calidad en las decisiones	👍2	👍14	👎0	0	16
Capacidad intelectual	➡1	👍8	👎0	7	16
Manejo de situaciones ambiguas	👍3	👍6	👎0	7	16
Creatividad	👍5	👍11	👎0	0	16
Agudeza estratégica	➡1	👍8	👎0	7	16
Toma de decisiones oportuna	👍2	👍5	➡1	8	16
Establecer prioridades	👍5	👍4	👍7	0	16
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES					
Planificación	👍3	👍2	👍11	0	16
Administración del tiempo	👎0	➡1	👎0	15	16
Delegación y dirección	👍4	👍12	👎0	0	16
Desarrollo de colaboración directos y otros	👍5	👍5	👎0	6	16
Habilidad de informar	👍2	👍13	👎0	1	16
Administración y medición del trabajo	➡1	👍2	👎0	13	16
Administración de procesos	➡1	👍3	👎0	12	16
Manejo a través de sistemas	➡1	👍3	👎0	12	16
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA					
Manejo de conflictos	👍8	👍8	👎0	0	16
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	👍3	👍12	👎0	1	16
Autosuficiencia y valentía gerencial	👍2	👍2	👎0	12	16
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE					
Orientación a la acción	👍5	👍11	👎0	0	16
Perseverancia	👍3	👍12	👎0	1	16
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					
Agilidad organizativa	👍2	👍2	👎0	12	16
Habilidades para hacer presentaciones	👍8	👍7	➡1	0	16
Comunicación escrita	➡1	👍10	➡1	4	16
Ambición de hacer carrera	👍2	👍9	👎0	5	16
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y relaciones interpersonales	➡1	👍9	👎0	6	16
FACTOR V: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES					
Orientación hacia el cliente	👍5	👍11	👎0	0	16
Manejo de la diversidad	➡1	➡1	👎0	14	16
Habilidad de relacionarse	👍4	👍12	👎0	0	16
Comprensión de otras personas	👍4	👍3	➡1	8	16
Habilidad de motivar a personas	➡1	👍3	👎0	12	16
Negociación	👍4	👍3	➡1	8	16
Creación de equipos efectivos	➡1	👍2	👍13	0	16
Ética y valores	👍6	👍10	👎0	0	16
Integridad y confianza	👍7	👍9	👎0	0	16
Humor, paciencia y compostura	➡1	👍2	👎0	13	16
Capacidad para escuchar	➡1	👍2	👎0	13	16
Apertura hacia los demás	👍5	👍10	👎0	1	16
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo	➡1	👍14	➡1	0	16
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	➡1	👍14	➡1	0	16

Para el análisis de los cargos del nivel táctico, se aplicó el mismo tratamiento de datos para todos los casos, como se puede evidenciar en las tablas de: *Evaluación nivel competencias cargo Jefes de: Crédito - Cobranzas – Captaciones, Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Sistemas, Evaluación nivel competencias cargo Jefe Financiero, Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Riesgos, Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Marketing o Mercadeo, Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Operaciones, Evaluación nivel competencias cargo Jefe de Talento Humano y Evaluación nivel competencia cargo Jefe de Agencia y Líder Zonal.*

Sin embargo, se debe considerar que las competencias que se encuentran seleccionadas por las personas de los diferentes cargos, tanto en el nivel personal experta y que no se desarrollen por el 100% de personas, así como las seleccionadas en el nivel abuso de aptitud y las seleccionadas en el nivel, me falta desarrollar y necesito la competencia, deben ser atendidas de manera inmediata por la importancia y papel que cada uno de los empleados desempeñan en la cooperativa, pues requiere de actividades, entre ellos, es necesario que cumplan sus expectativas y objetivos alineados a la misión y visión institucional.

Se debe considerar que mientras existan brechas en las competencias que el personal requiere para el efectivo desempeño de las funciones, es perjudicial para las cooperativas, por lo cual necesitan ser atendidas de forma inmediata para mejorarse, por lo cual cada cooperativa debe dar el tratamiento necesario, de forma general se evidencia, que tanto el nivel estratégico y el nivel táctico, no han alcanzado el nivel de persona experta que es el más óptimo, para potenciar un alto rendimiento de las personas en sus funciones.

Para aquellas competencias que se hayan considerado no necesarias para cada uno de los cargos, no se les dará ninguna atención.

CAPÍTULO V:

DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

El tercer objetivo específico de este proyecto de investigación, es diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para las cooperativas, que permita contar con una selección de personal, evaluación de desempeño y planes de carrera o sucesión basado en competencias, puesto que la gestión de las características y competencias fortalece el desarrollo de las personas, proporcionando un alto rendimiento en sus funciones y esto permita el éxito organizacional.

Por lo cual, la propuesta recoge la necesidad evidenciada en las respuestas obtenidas de las encuestas efectuadas al personal del nivel jerárquico estratégico y táctico de las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui en cuanto a las competencias requeridas; entrevista al subgerente o jefes de talento humano que indican cuentan con un modelo para dos subsistemas y su metodología no es completa ni basada en algún diccionario conocido en el mercado como: HayGroup, Martha Alles o Lominger; y, enfocado en la mejora que se quiere en la gestión del capital humano de estos niveles de las Coac's, ya que su visión es contar con Líderes que permanezcan de forma estable en la entidad para realizar la gestión pertinente.

5.1 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

La propuesta del modelo de gestión por competencias, es el resultado del diagnóstico efectuado en las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui, el cual está alineado a la cultura organizacional de estos entes y a los principios de la economía popular y solidaria, lo cual permitirá que las cooperativas cuenten con profesionales "Líderes" con un alto rendimiento y comprometidos con sus organizaciones, ya que para elaborar y diseñar el modelo de gestión por competencias

propuesta, se basó en la guía, instrucciones y metodología para el desarrollo de los autores: Dr. Marco Lombardi y el Dr. Robert Echinger .

Tabla 48

Modelo “Lominger” propuesto para gestión por competencias enfocado en el Liderazgo

MODELO GESTION POR COMPETENCIAS - COAC´S SEGMENTO 2 - CANTON RUMIÑAHUI

**EN BASE A LA GUIA PARA EL DESARROLLO Y LA INSTRUCCIÓN DE:
DR. MICHAEL M. LOMBARDO Y ROBERT W. ECHINGER**

CULTURA COOPERATIVA:

"La gestión es socialmente responsable; todos los asociados tienen iguales derechos y votan democráticamente, las asambleas son frecuentes y participativas. Sin embargo, las decisiones estratégicas, en ocasiones, son tomadas por los directivos — sin la participación de los otros asociados — quienes no tienen una visión global ni a largo plazo. Se perciben ciertas dualidades, como por ejemplo, aspiran a lograr el compromiso y la participación de todos los integrantes respetando los principios cooperativos, pero evidencian cierta racionalidad empresarial cuando desean que la cooperativa sea próspera y se desarrolle" (Rodríguez Garay, Kobila, Morbelli, & Parolin, 2013).

La cultura cooperativa desea la satisfacción del socio, cumplimiento normativo y orientación a resultados, que se encuentran plasmados en su Planificación Estratégica.

NIVEL JERÁRQUICO COAC´S:

Nivel Estratégico: Gerente General
Subgerente
Coordinador Administrativo y Financiero
Coordinador de Negocios

Gestión estratégica: "Se desarrolla en la dirección y tiene como característica fundamental la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno" (Beltrán Jaramillo, 1999).

Nivel Táctico Jefe de Crédito
Jefe de Captaciones
Jefe Financiero
Jefe Operaciones
Jefe Marketing o Mercadeo
Jefe Sistemas
Jefe Riesgos
Jefe Talento Humano
Jefe Agencia o Líderes Zonales

Gestión táctica: "Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones

estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación" (Beltrán Jaramillo, 1999).

COMPETENCIAS:

Las competencias descritas en este modelo, se encuentran relacionadas con los resultados obtenidos de la encuesta efectuada al personal del nivel estratégico y táctico de las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui, que se aplican a los requerimientos de la cultura propia de las cooperativas.

Este modelo de competencias se encuentra estrechamente conectada con la guía para el desarrollo y la instrucción For Your Improvement 4ta. Edición de Michael Lombardo y Robert Eichinger, basado en las 67 aptitudes de Leadership Architect, que provienen de un análisis de estudios continuos e importantes efectuado en: Center Creative Leadership, AT&T y Sears, John Kotter, entre otros (Lombardo & Eichinger, 2006).

Este modelo de gestión por competencia permitirá identificar, valorar, desarrollar y gestionar las conductas de las personas del nivel jerárquico según su función, de ellos depende la dirección de la empresa, pues, se alinea a las persona con los objetivos organizacionales y estos serán cumplidos por medio de las competencias de cada uno de ellos.

Las competencias se encuentran organizadas en factores y grupos según la estructura de la biblioteca Leadership Architecture, además, describe el significado de cada una, así como los niveles de las mismas. Su uso se debe relacionar al perfil requerido para cada función, por lo cual se deberán seleccionar las necesarias.

"Competencias son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados".

AMBITOS DE APLICACIÓN:

- | | | |
|------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| 1. Selección de personal | 2. Evaluación de desempeño | 3. Desarrollo organizacional |
| 4. Remuneración y beneficios | | 5. Estructura |

COMO USAR EL MODELO

Definido para el nivel estratégico y táctico de las Coac's del segmento 2; el mismo que se usará para:

- Definir las competencias del empleado y nivel requerido según cada perfil.
- Entregar a cada empleado el perfil de sus competencias, sobre el cuál se considerarán el desarrollo de sus funciones.
- Validar el perfil de competencias del empleado frente al requerido.
- Diseñar plan de mejora según ámbito de aplicación.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

FACTOR I: HABILIDADES ESTRATEGICAS		
No.	Competencia	Abreviatura
1.	Agudeza en los negocios	AEN
2.	Calidad en las decisiones	CED
3.	Creatividad	CRE
4.	Agudeza estratégica	AGE
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES		
No.	Competencia	Abreviatura
5.	Planificación	PLN
6.	Delegación y dirección	DYD
7.	Habilidad de informar	HDI

FACTOR III: HABILIDADES DE VALENTIA

No.	Competencia	Abreviatura
8.	Manejo de conflictos	MDC
9.	Capacidad de confrontar a colaboradores directo	CCD

FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE

No.	Competencia	Abreviatura
10.	Orientación a la acción	OAA

FACTOR V: HABILIDADES POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

No.	Competencia	Abreviatura
11.	Agilidad organizativa	AOR
12.	Habilidades para hacer presentaciones	HHP

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES

No.	Competencia	Abreviatura
13.	Orientación hacia el cliente	OHC
14.	Habilidad de relacionarse - Negociación	HDN
15.	Ética y Valores	EYV
16.	Integridad y Confianza	IYC
17.	Apertura hacia los demás	AHD
18.	Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en su cargo	ADC
19.	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	ETV

NIVEL DE COMPETENCIA:

Nivel 1: Abuso de Aptitud	Por encima del estándar. Alto desarrollo de la competencia.
Aptitud compensadora Nivel 1	Para compensar por un uso excesivo de una habilidad.
Nivel 2: Experto	Necesario para el puesto según el perfil requerido, no indica una sub valoración de la competencia.
Aptitud sustituta Nivel 3	Se usa en reemplazo de la habilidad si se decide no trabajar directamente en esta actitud.
Nivel 3: Inexperto	No indica ausencia de competencia sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Observaciones: Se debe seleccionar entre una o tres de las aptitudes enlistadas para compensar o en reemplazo de la aptitud a mejorar.

COMPETENCIAS SEGÚN MODELO LOMINGER:

FACTOR I : HABILIDADES ESTRATEGICAS		
1	Agudeza en los negocios (AEN)	
	Comprender el giro del negocio, su misión, visión, principios y valores, su cultura organizacional. Está al tanto de lo que ocurre al entorno del negocio u organización.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Desarrolla en demasía sus habilidades y conocimientos comerciales e industriales o depende excesivamente de los mismos en malogro de sus capacidades personales, interpersonales, empresariales y de liderazgo.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Creatividad, Aprendizaje personal, Autodesarrollo, Agudeza estratégica.
	Nivel 2: Experto	Sabe cómo funciona los negocios, conoce a la competencia, sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado. Conoce políticas, metodologías, tendencias, tecnologías y de la información que afectan a su unidad y organización.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores, Orientación hacia el cliente, Agilidad organizativa.
	Nivel 3: Inexperto	No entiende el mundo de los negocios, no conoce ni está al día en las políticas, tendencias, tecnología e información que afecta a su negocio u organización. No sabe cómo funcionan las estrategias y las tácticas en el mercado.
2	Calidad en las decisiones (CED)	
	El cargo requiere la toma de decisiones acertadas y de forma oportuna, para ello analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Se considera así misma/o como una persona brillante y casi perfecta, alguien que no puede cometer o no cometer errores. Se le puede considerar una persona terca y que no está dispuesta a negociar o hacer concesiones. Se puede frustrar cuando se rechaza su consejo. Le es difícil entenderse con personas que se basan menos en datos.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Toma de decisiones oportunas, Capacidad para escuchar, Sistemas de trabajo total (Six sigma).
	Nivel 2: Experto	Toma decisiones acertadas, la mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo. Las personas acuden a esta persona para pedir consejos o soluciones.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Agudeza en los negocios, Manejo de conflictos, Planificación, Resolución de problemas, Agudeza estratégica.
Nivel 3: Inexperto	Prefiere las soluciones y conclusiones rápidas al análisis, confía demasiado en sí misma; no pide ayuda. No usa métodos, modelos y formas de pensar ordenados para la toma de toma decisiones. Tiende a sacar conclusiones apresuradas basadas en prejuicios, soluciones históricas o perspectivas restringidas. Tiende a tomar la decisión más notoria y completa cuando cinco decisiones pequeñas servirían mejor en el caso en particular.	
3	Creatividad (CRE)	
	Pone a disposición nuevas ideas sobre conceptos, métodos o soluciones que favorecen a la organización.	

	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Se entusiasma de tal forma con ideas poco productivas que pierde el tiempo. Puede enredarse en demasiadas tareas a la vez y dejar proyectos abandonados. Puede ser una persona solitaria y que no sabe trabajar en equipo. No se relaciona bien con personas menos creativas.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Calidad de las decisiones, Agilidad organizativa, Planificación, Agudeza estratégica.
	Nivel 2: Experto	Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales. Puede relacionar conceptos aparentemente inconexos. Se le considera generalmente una persona original y valiosa cuando se precisan nuevas ideas.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Orientado a la acción, Orientación hacia el cliente, Perseverancia, Resolución de problemas.
	Nivel 3: Inexperto	Persona con poca visión, es táctica, precavida y conservadora, puede gustarle más el pasado y preferir lo seguro. Evita el riesgo y no desea ser audaz o diferente. No se conecta con las ideas fuera de su ámbito, utiliza soluciones antiguas para problemas actuales.
	Agudeza estratégica (AGE)	
	Piensa antes de actuar e implementa estrategias para generar resultados a corto, mediano o largo plazo, y para minimizar situaciones conflictivas e imprecisas. Cuánto más alto sea el puesto, más crítico serán los requisitos.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede parecer muy teórico, no tolerar ni tener paciencia con los pormenores cotidianos y puede llegar a complicar demasiado los planes. Puede que no sea capaz de comunicarse con personas que prefieren lo táctico o con personas más sencillas.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Toma de decisiones oportuna, Calidad de las decisiones, Habilidades funcionales/técnicas, Habilidad de informar, Agilidad organizativa, Planificación, Administración de procesos, Manejo a través de sistemas.
4	Nivel 2: Experto	Ve el futuro con claridad, puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva, tiene visión de futuro. Puede definir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Manejo de situaciones ambiguas, Creatividad, Calidad de las decisiones, Administración de innovaciones, Aprendizaje al vuelo, Perspectiva, Establecimiento de prioridades, Aprendizaje técnico, Manejo de visión y propósito.
	Nivel 3: Inexperto	No usa la estrategia, no puede establecer un plan estratégico atractivo, le gusta más el presente táctico. Carece de perspectiva para reunir los elementos necesarios para formar una estrategia coherente. No tiene visión de futuro. Puede rechazar las ventajas de aplicar una estrategia, considerándola sin importancia. Puede tener limitada experiencia y no tener los suficientes conocimientos del negocio o de los acontecimientos mundiales.
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES		
5	Planificación (PLN)	

	Implica un sentido de orden, determinar el tiempo, administrar el buen uso de recursos que se invierten y control de los mismos.
Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede depender en demasía de las reglas, normas, procedimientos y estructura. Puede ignorar el aspecto humano del trabajo. Puede ser inflexible y tener problemas con los cambios repentinos.
Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Creatividad, Orientación hacia el cliente, Humor, Aprendizaje al vuelo, Capacidad para escuchar, Manejo de la paradoja, Autosuficiencia, Creación de equipos efectivos, Comprensión de otras personas.
Nivel 2: Experto	Determina con exactitud la duración y la dificultades de tareas y proyectos. Establece objetivos y metas. Desglosa el trabajo en los pasos necesarios para el proceso. Administra el tiempo y asigna tareas/personal. Prevé los problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos. Mide el rendimiento según objetivos y evalúa los resultados.
Aptitudes Substitutas Nivel 3	Delegación, Habilidades funcionales/técnicas, Habilidad organizativa. Resolución de problemas. Administración del tiempo.
Nivel 3: Inexperto	No planifica mucho, puede ser una persona que actúa a la segura, pero que improvisa a última hora. No le gusta la estructura para establecer objetivos y distribuir el trabajo. Puede sentirse incómoda con la estructura y el flujo de procesos. Le desagrada la planificación y los demás pueden considerar esta persona muy simple o ligera. Puede no tener paciencia para establecer metas y objetivos. Puede desmotivar a los que trabajan con/para ella.
	Delegación y dirección (DYD)
	Es capaz de distribuir el trabajo de manera adecuada y direccionar para la eficiencia entre sus subalternos. Entrega a la gente los proyectos con un plan y seguimiento para el rendimiento efectivo del personal.
Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede delegar excesivamente en los demás sin proporcionar las instrucciones o la ayuda necesaria. Puede formarse falsas expectativas de sus colaboradores directos y otros o puede organizar de tal manera las tareas y decisiones antes de delegarlas que inhibe la iniciativa individual. Puede que no trabaje lo suficiente en el proyecto.
Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Preocupación de colaboradores directos, Manejo de la diversidad, Astucia en las relaciones interpersonales, Capacidad para escuchar, Habilidad de motivar a personas, Autosuficiencia, Creación de equipos efectivos, Comprensión de otras personas.
Nivel 2: Experto	Delega sin problemas tareas y decisiones importantes y de rutina. Comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y afrontar las consecuencias. Tiende a creer en la capacidad de los demás. Deja que sus colaboradores directos y otros finalicen el trabajo asignado.
Aptitudes Substitutas Nivel 3	Desarrollo de colaboradores directos y otros, Manejo de la diversidad, Habilidad de informar, Habilidad de motivar a personas, Habilidad organizativa, Planificación, Determinación del carácter de las personas, Creación de equipos efectivos.
Nivel 3: Inexperto	No cree en delegar o direccionar. Carece de confianza y respeto por el talento de los colaboradores directos y otros. Hace la mayor parte de las cosas por sí mismo o las acumula, deja lo bueno para sí. Puede delegar, pero no traspasa la autoridad. Solo asigna tareas y no comunica el objetivo global.

7	Habilidad de informar (HDI)	
	Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización. Requiere de la capacidad para convencer, describir e informar sus ideas de manera clara.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede proporcionar demasiada información, incomodar a los demás al proveerles de información que no pueden manejar, o bien de información preliminar que con el tiempo resulte no ser verdadera.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Manejo de situaciones ambiguas, Manejo de conflictos, Ética y valores, Integridad y confianza, Agilidad organizativa.
	Nivel 2: Experto	Proporciona la información oportunamente en el momento pertinente. Proporciona información personalizada para que los demás puedan tomar decisiones acertadas.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Orientado a la acción, Delegación, Capacidad para escuchar, Apertura hacia los demás.
	Nivel 3: Inexperto	No distribuye información de forma sistemática, dice mucho o muy poco. Habla demasiado tarde, mala sincronización. Tiende a ser poco claro, informa a unos mejor que a otros. No distingue a quien debe entregar la información y cuándo lo debe hacer. Puede informar, pero no demuestra interés en los resultados futuros. Tiende a comunicarse de una sola forma: por escrito, oral o a través de correo electrónico.
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA		
8	Manejo de conflictos (MDC)	
	Requiere estrategias y técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras para manejar conflictos, manteniendo el control bajo presión.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Persona demasiado agresiva y confiada; puede llegar a entrometerse en los problemas de los demás y puede pasar demasiado tiempo tratando de convencer a personas obstinadas y con problemas irresolubles. Su presencia puede inhibir la libre discusión de ideas.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Manejo de situaciones ambiguas, Negociación, Comprensión de otras personas.
	Nivel 2: Experto	Afronta situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades. Entiende situaciones rápidamente, escucha a los demás con atención. Alcanza acuerdos con difíciles y soluciona discrepancias de forma equitativa.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Toma de decisiones oportunas, Capacidad para escuchar, Establecimiento de prioridades, Resolución de problemas.
Nivel 3: Inexperto	Evita conflictos con la gente y situaciones difíciles. Tiende a molestarse como reacción ante el conflicto, se lo toma personalmente y no sabe operar lo suficiente para conseguir un buen negocio. Deja que las cosas se deterioren en vez de enfrentarlas directamente.	
9	Capacidad de confrontar a colaboradores directos (CCD)	

Ocuparse de los colaboradores conflictivos de forma oportuna y con firmeza. Uso de técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras para conflictos con los colaboradores. Obtención de un rendimiento eficaz de la unidad y mejora del trayecto profesional. Actúa en el momento oportuno, constancia en el comportamiento, toma de acciones para ayudar a los demás a triunfar y sensibilidad hacia los sentimientos del individuo.		
Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede enfrentar de forma precipitada con los colaboradores directos conflictivos. Puede que no se esfuerce demasiado en resolver los problemas de forma constructiva. Espera que los cambios ocurran de inmediato, pide lo imposible.	
Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Accesibilidad, Preocupación por colaboradores directos, Manejo de conflictos, Desarrollo de colaboradores directos y otros, Manejo de la diversidad, Equidad con los colaboradores directos, Capacidad para escuchar, Habilidad de motivar a personas.	
Nivel 2: Experto	Se ocupa de los colaboradores conflictivos con firmeza y de forma oportuna, resuelve problemas antes de que se agraven. Constantemente revisa el rendimiento de los demás y examina los problemas en el momento adecuado. Toma decisiones drásticas respecto a los colaboradores cuando han fallado soluciones anteriores.	
Aptitudes Substitutas Nivel 3	Orientado a la acción, Habilidades de mando, Manejo de conflictos, Toma de decisiones oportuna, Habilidad de informar, Valentía gerencial, Negociación, Empuje por obtener resultados.	
Nivel 3: Inexperto	No le es agradable presentar información negativa a sus colaboradores directos, deja todo para más tarde y evita problemas hasta que tiene que actuar irremediablemente. Tiende a no comunicar claramente las normas ni proporcionar muchas sugerencias. Acepta muy pronto las excusas y deja que los problemas pasen por sí solos. Tiene estándares muy bajos o tiene favoritismos.	
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE		
10	Orientación a la acción (OAA)	
	Capacidad para actuar por el logro de resultados. Necesidad de ser rápido y ágil en el mercado a la hora de actuar en el momento adecuado.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Adicto al trabajo, puede forzar soluciones antes de analizarlas adecuadamente, puede dejar de prestar atención a su vida personal y familiar, lo que le lleva a tener problemas. Presiona a que realicen su trabajo rápidamente.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Habilidad organizativa, Perseverancia, Planificación, Establecimiento de prioridades.
	Nivel 2: Experto	Le gusta trabajar intensamente, tomar acciones es importante para él o ella, no teme actuar con poca planificación y aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Maneja conflictos, Toma decisiones oportunas, Delegación, Perseverancia, Establecimiento de prioridades.
	Nivel 3: Inexperto	Persona lenta en actuar cuando se presentan oportunidades, teme el riesgo, deja las cosas para otro día y tiene poca confianza en sí misma.
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL		

Agilidad organizativa (AOR)		
Exige un sistema de trabajo por resultados, empoderamiento, disponibilidad de la información y espíritu colaborativo, tanto por la vía formal como informal.		
Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede destinar demasiado tiempo a manejar situaciones para obtener ventajas. Puede dedicar mucho tiempo y energía a trabajar en asuntos de poca importancia. Se le puede considerar una persona demasiado política.	
Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Relación con jefes, Agudeza en los negocios, Manejo de conflictos, Calidad de las decisiones, Habilidad de informar, Integridad y confianza, Resolución de problemas, Empuje por tener resultados.	
Nivel 2: Experto	Está bien informada acerca del funcionamiento de las organizaciones. Sabe obtener resultados, tanto por la vía formal como por la informal. Está al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y políticas principales. Conoce la cultura de las organizaciones.	
Aptitudes Substitutas Nivel 3	Agudeza en los negocios, Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores, Aprendizaje al vuelo, Comprensión de otras personas.	
Nivel 3: Inexperto	No finaliza su trabajo en las organizaciones fuera de su campo, puede carecer de relaciones interpersonales para lograr las cosas con otras organizaciones. Puede no negociar bien dentro de las organizaciones. Puede ser demasiado tímido y relajado para maniobrar en las organizaciones. Puede no saber o no importarle los por qué funcionan las cosas así en la organización.	
11	Habilidades para hacer presentaciones (HHP)	
	Efectivo en comunicar, tanto dentro, como fuera de la organización, ya que sabe cómo manejar la información general y los temas delicados polémicos a una o grupos de personas. Capaz de hablar en público y convencer la idea que está exponiendo a su auditorio.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede intentar acaparar la atención con estilo y técnicas de exposición en detrimento de los hechos y el contenido. Puede confiar demasiado en su capacidad de improvisación y no prepararse adecuadamente. Puede convencer de lo que no debe.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Calidad de las decisiones, Ética y valores, Aprendizaje al vuelo, Capacidad para escuchar, Perspectiva, Resolución de problemas.
	Nivel 2: Experto	Es efectivo en una variedad de presentaciones formales, para una sola persona, grupos pequeños y grandes, colegas, colaboradores directos y jefes. Es efectivo dentro y fuera de la organización, sabe manejar la información general. Capta la atención de los demás y puede controlar al grupo de personas. Puede cambiar tácticas en medio de su exposición cuando algo no está dando resultado.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Accesibilidad, Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores, Habilidades de mando, Manejo de conflictos, Humor, Astucia en las relaciones interpersonales.
Nivel 3: Inexperto	No es buen comunicador, puede ser tímido, desordenado y sus presentaciones carezcan de enfoque. No escucha a la audiencia, puede no responder preguntas difíciles y perder la compostura. Puede estar nervioso e incluso sentir miedo durante la presentación o traslado de información.	
12	Habilidades para hacer presentaciones (HHP)	
	Efectivo en comunicar, tanto dentro, como fuera de la organización, ya que sabe cómo manejar la información general y los temas delicados polémicos a una o grupos de personas. Capaz de hablar en público y convencer la idea que está exponiendo a su auditorio.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede intentar acaparar la atención con estilo y técnicas de exposición en detrimento de los hechos y el contenido. Puede confiar demasiado en su capacidad de improvisación y no prepararse adecuadamente. Puede convencer de lo que no debe.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Calidad de las decisiones, Ética y valores, Aprendizaje al vuelo, Capacidad para escuchar, Perspectiva, Resolución de problemas.
	Nivel 2: Experto	Es efectivo en una variedad de presentaciones formales, para una sola persona, grupos pequeños y grandes, colegas, colaboradores directos y jefes. Es efectivo dentro y fuera de la organización, sabe manejar la información general. Capta la atención de los demás y puede controlar al grupo de personas. Puede cambiar tácticas en medio de su exposición cuando algo no está dando resultado.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Accesibilidad, Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores, Habilidades de mando, Manejo de conflictos, Humor, Astucia en las relaciones interpersonales.
Nivel 3: Inexperto	No es buen comunicador, puede ser tímido, desordenado y sus presentaciones carezcan de enfoque. No escucha a la audiencia, puede no responder preguntas difíciles y perder la compostura. Puede estar nervioso e incluso sentir miedo durante la presentación o traslado de información.	

FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES		
13	Orientación hacia el cliente (OHC)	
	Cultura de servicio y apoyo mutuo, tanto interna como externa. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede esforzarse demasiado en satisfacer las exigencias de los clientes internos y externos, dispuesta a modificar procesos y horarios establecidos para cumplir con exigencias irracionales de los clientes. Puede hacer demasiadas excepciones y no elabora normas, prácticas y procedimientos coherentes que los demás puedan aprender y seguir.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Manejo de conflictos, Agilidad organizativa, Manejo de visión y propósito.
	Nivel 2: Experto	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos. Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios. Habla y toma decisiones pensando en los clientes.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Toma de decisiones oportunas, Habilidad de informar, Perseverancia, Empuje por tener resultados, Resolución de problemas.
	Nivel 3: Inexperto	No piensa primero en el cliente, pero puede pensar que ya sabe lo que necesitan. Tiende a no escuchar a los clientes, se pone a la defensiva, no se da el tiempo para tener contacto con los clientes. Puede concentrarse en las operaciones internas y cegarse con los problemas del cliente.
14	Habilidad de relacionarse - Negociación (HDN)	
	Cuenta con habilidades sociales que permiten el desarrollo de un repertorio de acciones y conductas que le permiten desenvolverse en su entorno laboral. Habilidad para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles o complejas, con grupos internos o externos.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede herir los sentimientos de los demás, mostrar una excesiva obsesión por el éxito y defender una opinión durante demasiado tiempo. Tiende a convertirse en una persona muy complaciente y ser reacio a marcharse. Puede tomar mucho tiempo en tomar decisiones. Puede dejar heridos en el camino.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Manejo de situaciones ambiguas, Manejo de conflictos, Toma de decisiones oportunas, Calidad de decisiones, Agilidad organizativa.
	Nivel 2: Experto	Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, es capaz de solucionar divergencias con discreción. Puede obtener concesiones, sin dañar las relaciones. Es una persona directa, enérgica y diplomática a la vez. Obtiene rápidamente confianza de los demás participantes en la negociación. Siempre sabe cuándo es el momento oportuno para hacer las cosas.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Manejo de conflictos, Habilidad de informar, Aprendizaje al vuelo, Capacidad para escuchar, Agilidad organizativa, Resolución de problemas, Comprensión de otras personas.
Nivel 3: Inexperto	No negocia bien y no logra mucho, ya que tiende a utilizar tácticas ineficientes; es demasiado duro o demasiado blando, es posible que quiere imponer sus puntos de vista todo el tiempo o que otorgue demasiadas concesiones para conseguir el acuerdo. No controla bien el conflicto y no puede confrontar bien los ataques,	

		las rivalidades o lo que no es negociable. Puede tener miedo a tomar decisiones difíciles, no sabe escuchar.
15	Ética y valores (EYV)	
	Disponer de un conjunto eficaz y apropiado de valores y creencias, para resolver tanto situaciones favorables como adversas.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Reacciona de forma exagerada frente a situaciones que a su entender ponen a prueba los principios, valores y creencias. Se le puede considerar una persona insensible y terca ante la necesidad de hacer cambios y concesiones. Puede criticar excesivamente a aquellos que no comparten sus mismos valores.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Manejo de conflictos, Capacidad para escuchar, Paciencia, Agudeza estratégica, Comprensión de otras personas.
	Nivel 2: Experto	Es consecuente con los valores, incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos. Practica lo que predica.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Agudeza en los negocios, Manejo de la diversidad, Integridad y la confianza. Planificación.
	Nivel 3: Inexperto	Sus valores morales pueden ser diferentes a los de la organización para que trabaja, es muy individualista y se preocupa muy poco de los valores de otros; tiende a establecer sus propias normas, incomoda a los demás. Su comportamiento tiende a variar demasiado de situación en situación, los valores parecen ser muy acomodaticios. No practica lo que predica, hace otra cosa.
16	Integridad y confianza (IYC)	
	Generar un entorno que demuestre integridad y genere confianza, para el desarrollo de las funciones laborales, desde el propio ser.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	En ocasiones puede ser una persona demasiado directa, lo cual puede molestar a quienes no están preparados. Puede llevar la franqueza y la honestidad a límites conflictivos. Puede inclinarse tanto a entregar "solo los hechos" que no saca conclusiones razonables, no entrega opiniones ni arregla culpas, aun cuando ello sea razonable de hacer.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Creatividad, Etica y valores, Humor, Capacidad para escuchar, Agilidad organizativa.
	Nivel 2: Experto	Se confía plenamente en él. Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede presentar una verdad sin adornos en forma apropiada y útil. Mantiene las confidencias en secreto. Reconoce sus errores. No finge para obtener beneficios personales.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Etica y valores, Equidad con colaboradores directos, Habilidad de informar, Capacidad para escuchar.
	Nivel 3: Inexperto	No tiene la confianza de muchos, puede tratar de evadirse o no confronta una situación. A veces tiende a tratar a los demás de forma diferente o indiferente. Puede decir algo y hacer lo contrario, por lo que los demás consideran que es una persona contradictoria. Culpa a los demás de sus errores. Puede llegar a la indiscreción y divulgar información que no debiera. Hace promesas que no cumplen o que no puede cumplir.

17	Apertura hacia los demás (AHD)	
	Escuchar atentamente, compartir información, comprender y apoyar a los demás.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	En ocasiones puede ser una persona demasiado directa, lo cual puede molestar a quienes no están preparados. Puede llevar la franqueza y la honestidad a límites conflictivos. Puede inclinarse tanto a entregar "solo los hechos" que no saca conclusiones razonables, no entrega opiniones ni arregla culpas, aun cuando ello sea razonable de hacer.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Agudeza en los negocios, Creatividad, Etica y valores, Humor, Capacidad para escuchar, Agilidad organizativa.
	Nivel 2: Experto	Se confía plenamente en él. Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede presentar una verdad sin adornos en forma apropiada y útil. Mantiene las confidencias en secreto. Reconoce sus errores. No finge para obtener beneficios personales.
	Aptitudes Substitutas Nivel 3	Etica y valores, Equidad con colaboradores directos, Habilidad de informar, Capacidad para escuchar.
Nivel 3: Inexperto	No tiene la confianza de muchos, puede tratar de evadirse o no confronta una situación. A veces tiende a tratar a los demás de forma diferente o indiferente. Puede decir algo y hacer lo contrario, por lo que los demás consideran que es una persona contradictoria. Culpa a los demás de sus errores. Puede llegar a la indiscreción y divulgar información que no debiera. Hace promesas que no cumplen o que no puede cumplir.	
18	Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo (ADC)	
	Comprender que las diferentes situaciones y niveles requieren de habilidades y enfoques diferentes y se esfuerza en mejorar y cambiar. Conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas y sabe establecer acciones para mitigar sus aspectos negativos y reforzar sus positivos	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede llegar a ser una persona fanática por el desarrollo personal, capaz de creerse el centro del mundo. Puede dedicar demasiado tiempo a buscar cómo mejorar y muy poco a actuar y trabajar. Puede ser una persona demasiado autocrítica, demasiado abierta a los demás. No puede pasar del análisis al desarrollo y a la acción. Puede ocupar demasiado tiempo en actividades de auto análisis.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Orientación a la acción, Habilidades funcionales/técnicas, Perseverancia, Perspectiva, Establecimiento de prioridades, Resolución de problemas, Autoconocimiento, Sistemas de trabajo total.
	Nivel 2: Experto	Esta dedicada activamente a superarse por lo que trabaja en mejorar sus capacidades. Conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones, busca información, aprende de los errores, acepta las críticas, no actúa a la defensiva. Espera con interés una evaluación de rendimiento equilibrada y un debate de acuerdo a su carrera profesional.
Aptitudes Substitutas Nivel 3	Orientación a la acción, Ambición de hacer carrera, Aprendizaje al vuelo, Capacidad para escuchar, Apertura hacia los demás, Aprendizaje personal, Comprensión de otras personas, Aprendizaje técnico.	

	Nivel 3: Inexperto	No se esfuerza en mejorarse y cambiar. No hace nada en respuesta a la crítica constructiva recibida. No se conoce bien así mismo, no busca consejo, puede ser arrogante o ponerse a la defensiva. No escucha la información que recibe ni aprende de ella. No aprende con sus errores o con las discusiones sobre su rendimiento y evaluación personal.
19	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ETV)	
	Poseer la capacidad para establecer prioridades, horarios, planear, delegar y respetar tiempos de descanso, para tener el equilibrio entre su vida personal y el trabajo.	
	Nivel 1: Abuso de Aptitud	Puede no ser lo suficientemente flexible cuando las exigencias de su trabajo o de su vida personal cambian drásticamente. Puede no estar dispuesto a modificar una de estas áreas a costa de la otra. Valora el equilibrio sobre las incomodidades temporales. Puede tratar de inculcar en los demás su idea de ecuanimidad.
	Aptitudes Compensadoras Nivel 1	Manejo de situaciones ambiguas, Ambición de hacer carrera, Compostura, Manejo de conflictos, Ética y valores, Manejo de la paradoja, Establecimiento de prioridades, Autodesarrollo y Autoconocimiento.
	Nivel 2: Experto	Mantiene conscientemente un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, de manera que uno no domine al otro. No tiene una sola dimensión. Sabe cómo atender a ambas partes. Obtiene lo que desea tanto del trabajo como de su vida personal.
	Aptitudes Substitutivas Nivel 3	Orientación a la acción, Habilidad organizativa, Aprendizaje personal, Planificación, Establecimiento de prioridades, Autodesarrollo y autoconocimiento, Administración de procesos.
	Nivel 3: Inexperto	No existe un equilibrio entre su vida privada y su vida profesional. Se concentra más en una que en la otra, causando un gran daño a la que ignora. Puede ser adicto al trabajo. Puede que no controle bien su tiempo y que no establezca prioridades; puede que sólo reaccione. No puede atender varias prioridades al mismo tiempo.

LISTA COMPETENCIAS COMPENSADORAS Y/O SUBSTITUTAS:

APTITUDES	CARACTERÍSTICAS
Accesibilidad:	Con quien se puede entablar fácilmente una conversación. Hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos. Comprende y es paciente con personas a la que les cuesta interactuar socialmente.
Administración del tiempo:	Emplea el tiempo de manera eficaz y eficiente. Valora el tiempo, por lo cual concentra sus esfuerzos a las prioridades más importantes. Hace más que los demás en menos tiempo.
Administración de procesos:	Hábil para idear procedimientos que se requieren para llevar a cabo las tareas, sabe cómo organizar actividades y a personas, sabe que evaluar y cómo hacerlo.
Administración de innovaciones:	Sabe cómo pone en prácticas las ideas creativas de los demás. Sabe distinguir entre ideas creativas y sugerencias que darán resultado. Sabe como estimular la propuesta de nuevas ideas.
Ambición de hacer carrera:	Sabe lo que desea de su carrera y trabaja activamente para conseguirlo. Logra sus objetivos y sabe promocionarse en busca de oportunidades.
Apertura hacia los demás:	Expresa su opinión acerca de sus capacidades, debilidades y limitaciones personales. Admite sus errores y defectos. Se deja

conocer fácilmente y manifiesta cuáles son sus creencias y sentimientos.

Aprendizaje al vuelo:	Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas. Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar. Intenta soluciones innovadoras para resolver un problema.
Aprendizaje personal:	Se da cuenta rápidamente de cuándo debe cambiar su conducta personal, interpersonal y administrativa. Observa a los demás para conocer sus reacciones frente a su proceder y a sus intentos de ejercer influencia y se adapta a ello. Cambia según los requisitos y demandas que le imponen.
Aprendizaje técnico:	Comprende materias técnicas de inmediato. Puede adquirir nuevas aptitudes y conocimientos, aprende con facilidad cosas nuevas relacionadas al sector, compañía, productos o cuestiones técnicas como tecnología de internet.
Autosuficiencia:	Acepta y asume responsabilidades, no las elude. Se cuenta con esta persona en situaciones delicadas. No teme ser única en atreverse a defender una idea o postura. Se siente cómoda trabajando en una tarea difícil.
Astucia en las relaciones interpersonales:	Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización. Crea ambientes apropiados con relaciones interpersonales constructivas y efectivas.
Capacidad para escuchar:	Escucha con atención y en forma activa. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas.
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores	Se puede relacionar con sus superiores sin problemas, puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo. Puede determinar cómo hace las cosas al gusto de sus superiores, ya que sabe cómo comunicarse con ellos y conoce sus necesidades.
Compostura:	No pierde el control cuando se halla bajo presión y no se pone a la defensiva ni se irrita ante situaciones difíciles. Se puede confiar en él para mantener el control en tiempos difíciles. No pierde el control ante lo inesperado y no demuestra frustración cuando enfrenta oposición.
Comprensión de otras personas:	Comprende por qué los grupos hacen lo que hacen. Capta las opiniones, las intenciones y las necesidades del grupo, lo que ellos valoran y la manera de motivarlos.
Creación de equipos efectivos:	Inculca buen ánimo y espíritu en el equipo. Promueve al diálogo abierto y franco. Permite a las personas terminar y hacerse responsable de su trabajo. Hace que todos se sientan parte del equipo.
Desarrollo de colaboradores directos y otros:	Entrega tareas que presentan un desafío y que son arriesgados para los colaboradores. Se reúne regularmente para analizar el progreso individual de las personas. Coopera con el sistema de desarrollo del personal de la empresa.
Determinación del carácter de las personas:	Juzga bien el talento. Después de un tiempo razonable, puede determinar las capacidades y limitaciones de personas pertenecientes o no a la organización. Es capaz de determinar con precisión cómo actuarán probablemente las personas en diferentes situaciones.
Empuje por tener resultados:	Mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar, pide mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados. Puede lograr los objetivos con éxito.

Equidad con los colaboradores directos:	Trata a sus colaboradores directos con equidad, actúa de forma justa. Lleva a cabo diálogos abiertos y honestos. No da tratamiento preferencial.
Establecimiento de prioridades:	Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante. Detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales. Puede intuir rápidamente lo que le ayudará o impedirá alcanzar un objetivo.
Habilidades de mando:	Le gusta dirigir y si es necesario toma decisiones que cuenten con escaso apoyo. Fomenta las discusiones difíciles y directas, pero no teme darlas por terminadas y seguir adelante. Afronta las adversidades con decisión.
Habilidad de motivar a personas:	Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible. Puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos y proyectos. Pide sugerencias a cada cual y los hace sentir parte del equipo.
Habilidades funcionales/técnicas:	Posee el conocimiento técnico y funcional; y, las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección en todo momento.
Habilidad organizativa:	Puede dirigir los recursos para realizar el trabajo, capaz de dirigir varias actividades al mismo tiempo para alcanzar el objetivo propuesto. Ordena la información y los archivos en forma útil.
Humor:	Tiene un humor positivo y constructivo. Puede reírse de sus propios defectos y compartirlo con los demás. Demuestra su humor cuando es apropiado y sabe recurrir al humor para suavizar situaciones tensas.
Manejo a través de sistemas:	Puede diseñar métodos, procesos y procedimientos que permiten administrar a distancia. Puede hacer que todo salga adelante por intermedio de los demás sin necesidad de estar presente.
Manejo de conflictos:	Afronta situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades. Puede alcanzar acuerdos difíciles y soluciona discrepancias de forma equitativa. Encuentra términos medios y obtiene cooperación con discreción.
Manejo de la paradoja:	Puede actuar en formas que parecen contradictorias. Es muy flexible y adaptable en situaciones difíciles. Sabe cómo combina actitudes aparentemente opuestas, como la severidad y la compasión. Sabe defenderse sin hacer caer a otros, establece normas duras pero flexibles.
Manejo de la diversidad:	Dirige del mismo modo a personas de diferente condición y clase social. Se lleva bien con personas de todas las razas, nacionalidades, culturas y edades, así con personas minusválidas y de ambos sexos.
Manejo de situaciones ambiguas:	Capaz de enfrentarse a los cambios en forma eficaz, puede adaptarse sin problemas. Toma decisiones y actúa sin contar con toda la información. No necesita concluir una tarea para seguir adelante.
Manejo de visión y propósito:	Puede transmitir la visión de un proyecto y objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás. Optimista, crea señales y símbolos para incitar apoyo entorno a su visión.
Paciencia:	Es tolerante con los demás, así como con los procedimientos. Escucha y verifica antes de actuar. Se esfuerza por entender a las personas y la información antes de opinar y actuar.
Perseverancia:	Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido. Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades.

Perspectiva:	Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío. Tiene amplios intereses y metas, tanto personales como profesionales. Puede anticiparse fácilmente a las condiciones futuras. Es capaz de pensar de forma global.
Preocupación por colaboradores directos:	Se interesa por la vida personal y laboral, planes problemas y ambiciones de sus colaboradores directos. Es una persona dispuesta a escuchar sus problemas personales.
Relación con jefes:	Cumple y se relaciona bien con sus jefes. Trabaja más intensamente si se halla bajo las órdenes de un buen jefe. Es una persona siempre dispuesta a aprender de jefes que saben enseñar y que dan libertad de acción.
Resolución de problemas:	Emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles. Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones ya que sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente.
Sistemas de trabajo total (Six sigma):	Crea sistemas de diseño y medición de procesos de trabajo que sirvan a toda la organización. Busca reducir las discrepancias en los procesos de la empresa. Entrega productos y servicios de la más alta calidad que satisfacen necesidades y requerimientos de clientes internos y externos. Acepta sugerencias y experimentación.
Toma de decisiones oportuna:	Toma de decisiones rápidamente, a veces sin contar con toda la información necesaria, cuando hay plazos fijos y bajo gran presión.
Valentía gerencial:	No se guarda nada de lo que debe decir. Brinda a los demás información actual, completa, correctiva, positiva y que conduce a la acción. Confronta de manera rápida y directa los problemas relacionados con cualquier persona o situación.

Fuente: (Lombardo & Eichinger, 2006)

5.2 APLICACIONES DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

El enfoque por competencias para la gestión del talento humano según el modelo planteado, requiere el diseño de procesos para la propuesta de este estudio en las siguientes variables de estudio:

- Selección de personal
- Evaluación de desempeño
- Planes de desarrollo y sucesión.

Así como también, las cooperativas deberán construir los instrumentos acordes a las necesidades propias para la implementación.

5.2.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL

La aplicación del Modelo para una GTH por competencias, contribuirá con mayor efectividad en los procesos de: reclutamiento y selección del personal, ya que inferirá en la idoneidad del candidato para el puesto, ya que se basará en criterios por competencias que se requieran para el cargo, por lo que se enfocará en el cómo de las personas, es decir saber cómo la persona enfrentaba similares situaciones en el pasado y como con será capaz de asumir nuevos retos en la actualidad con sus conductas y comportamientos, junto con su conocimiento y experiencia.

Para que este proceso tenga la efectividad pertinente en la cooperativa, debe contar con los descriptores de perfil levantados en base a las competencias del modelo propuesto, para cada cargo según las responsabilidades del puesto de trabajo.

Por lo cual, se plantea el proceso para levantar el descriptor de cargos por competencias; así como el formato para la descripción del cargo y el proceso de selección, la cual se deja a consideración de las cooperativas.

- **Proceso levantar descriptor cargos**

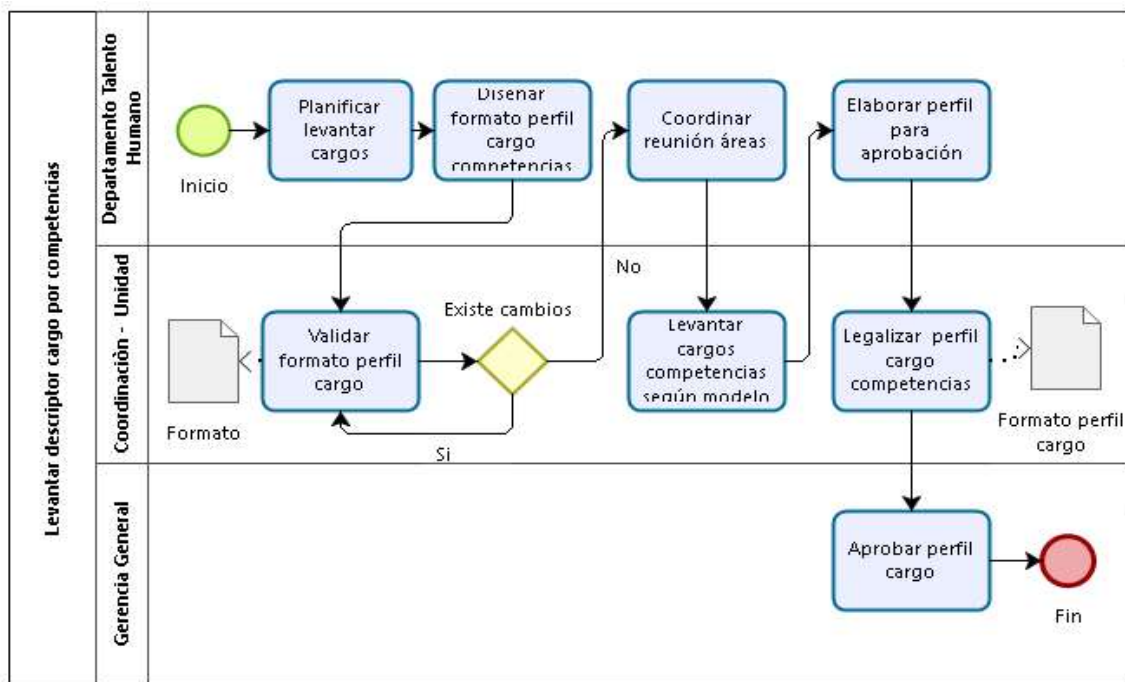


Figura 32 Proceso para levantar cargo por competencias

- **Formato descriptor cargos**

REQUERIMIENTOS PUESTO							
ESFUERZO (1-100%)		POSICIÓN (1-100%)		RESPONSABILIDAD (1 – 100%)		CONDICIONES (1-100%)	
Físico		Sentado		Información confidencial		Oficina	
Mental		Caminado		Dinero o doc. financieros		Campo	
FIRMAS LEGALIZACIÓN							
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:			
Talento Humano	Coordinador o Jefe Área		Gerente General		Presidente		

Una vez establecido el formato de perfil de cargo por competencias, el proceso de selección inicia con el requerimiento de personal desde el área de trabajo donde nace la necesidad, para ocupar un puesto de trabajo nuevo o por salida del personal.

Para el reclutamiento de personas, la cooperativa puede realizar mediante tres tipos de convocatorias, que serán publicadas desde el departamento de talento humano de la cooperativa:

- **Convocatoria interna:** en primer lugar, se revisa si dentro de la cooperativa existe algún colaborador que cumpla el perfil de cargo por competencias requerida para el puesto de trabajo, mediante convocatoria interna se da a conocer en la cooperativa la vacante existente. Las ventajas de este tipo de reclutamiento, es ser más económica, más rápida y una fuente de motivación para los colaboradores de la cooperativa.
- **Convocatoria externa:** se procede a la búsqueda de talentos por medio de fuentes de reclutamiento externo como son: radio, periódico y plataformas de la página web, etc. Este reclutamiento externo ocurre

cuando la cooperativa decida buscar un profesional fuera de la entidad, es decir en el mercado.

- **Convocatoria mixta:** una combinación de los dos tipos de convocatoria es viable para el reclutamiento de personal, así se podrá contar con el personal para la vacante, en un menor tiempo.

• Proceso selección personal por competencias

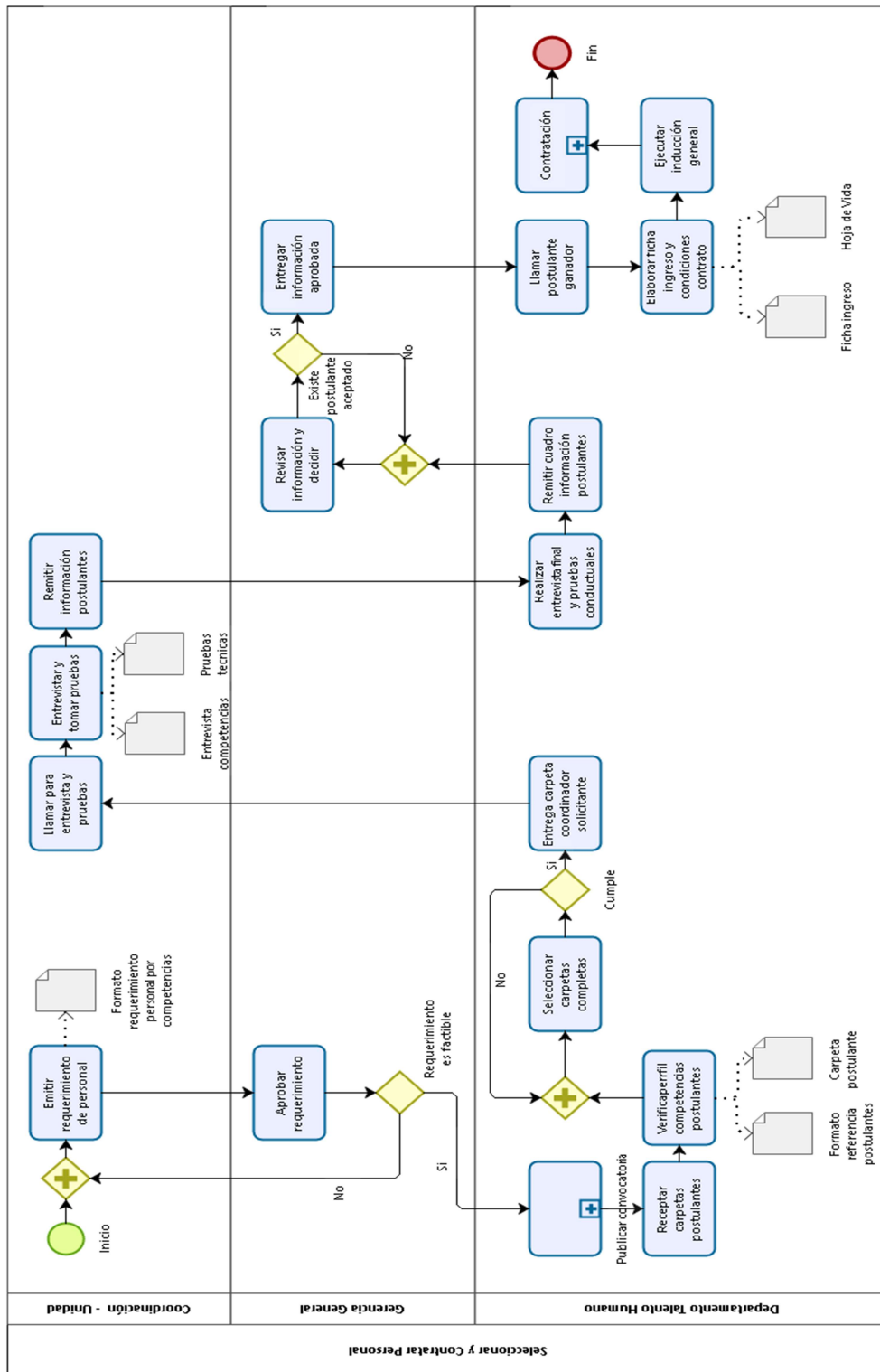


Figura 33 Proceso selección del personal por competencias

- **Formato guía entrevista por competencias**

Tabla 50

Guía para entrevista por competencias

GUIA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Instrucciones: Para la entrevista se seleccionará entre dos a tres preguntas que correspondan a las competencias del perfil del cargo.

COMPETENCIAS	DESCRIPCION	PREGUNTAS ENTREVISTA
FACTOR I : HABILIDADES ESTRATEGICAS		
1	Agudeza en los negocios (AEN)	Comprender el giro del negocio, su misión, visión, principios y valores, su cultura organizacional. Está al tanto de lo que ocurre al entorno del negocio u organización.
2	Calidad en las decisiones (CED)	El cargo requiere la toma de decisiones acertadas y de forma oportuna, para ello analiza la situación utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio.
3	Creatividad (CRE)	Pone a disposición nuevas ideas sobre conceptos, métodos o soluciones que favorecen a la organización.
4	Agudeza estratégica (AGE)	Piensa antes de actuar e implementa estrategias para generar resultados a corto, mediano o largo plazo, y para minimizar situaciones conflictivas e imprecisas. Cuánto más alto sea el puesto, más crítico serán los requisitos.
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES		
5	Planificación (PLN)	Implica un sentido de orden, determinar el tiempo, administrar el buen uso de recursos que se invierten y control de los mismos.
6	Delegación y dirección (DYD)	Es capaz de distribuir el trabajo de manera adecuada y direccionar para la eficiencia entre sus subalternos. Entrega a la gente los proyectos con un plan y seguimiento para el rendimiento efectivo del personal.
7	Habilidad de informar (HDI)	Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización. Requiere de la capacidad para convencer, describir e informar sus ideas de manera clara.
FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA		

8	Manejo de conflictos (MDC)	Requiere estrategias y técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras para manejar conflictos, manteniendo el control bajo presión.	¿Cómo resuelves conflictos? ¿Cuáles son tus fortalezas? ¿Qué haces frente a las discusiones? ¿Cómo actúas frente a clientes conflictivos?
9	Capacidad de confrontar a colaboradores directos (CCD)	Ocuparse de los colaboradores conflictivos de forma oportuna y con firmeza. Uso de técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras para conflictos con los colaboradores. Obtención de un rendimiento eficaz de la unidad y mejora del trayecto profesional. Actúa en el momento oportuno, constancia en el comportamiento, toma de acciones para ayudar a los demás a triunfar y sensibilidad hacia los sentimientos del individuo.	¿Qué sentirías si tuvieras que trabajar con alguien que supiera menos que tú? ¿Si no logras buenos resultados con tu equipo desde el inicio que harás?
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE			
10	Orientación a la acción (OAA)	Capacidad para actuar por el logro de resultados. Necesidad de ser rápido y ágil en el mercado a la hora de actuar en el momento adecuado.	¿Qué harás si no obtienes este trabajo? ¿Si un cliente se va con la competencia, qué harías? ¿Qué has mejorado en tu último empleo? ¿Por qué deberíamos contratarte? ¿Cuántas veces aplicarías en la empresa a la que quieres pertenecer?
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL			
11	Agilidad organizativa (AOR)	Exige un sistema de trabajo por resultados, empoderamiento, disponibilidad de la información y espíritu colaborativo, tanto por la vía formal como informal.	Si estas en una reunión social y no conoces a nadie, ¿Qué haces? ¿Cómo lograrías que tu equipo te siga? ¿Cómo sabes que estás haciendo un buen trabajo?
12	Habilidades para hacer presentaciones (HHP)	Efectivo en comunicar tanto dentro como fuera de la organización ya que sabe cómo manejar la información general y los temas delicados polémicos a una o grupos de personas. Capaz de hablar en público y convencer la idea que está exponiendo a su auditorio.	¿Cómo te haces respetar? ¿Te sientes nervioso al hablar en público? ¿Si te digo que vendas un lápiz a los gerentes que están reunidos como lo harías?
FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES			
13	Orientación hacia el cliente (OHC)	Cultura de servicio y apoyo mutuo, tanto interna como externa. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.	¿Qué harías si un cliente se queja de tu trabajo? ¿Cómo haces para asegurarte el atender bien a tus clientes? ¿Si tienes sobre carga laboral y debes entregar una información a otra área, qué harías? ¿Cómo generas confianza en las personas?
14	Habilidad de relacionarse - Negociación (HDN)	Cuenta con habilidades sociales que permiten el desarrollo de un repertorio de acciones y conductas que le permiten desenvolverse en su entorno laboral. Habilidad para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles o complejas, con grupos internos o externos.	¿Con quién encuentras dificultades para trabajar? ¿Qué te hace pensar que te adaptarás al cambio? ¿Qué harías mejor en relación a la persona que tenemos para un trabajo en equipo?

1 5	Ética y valores (EYV)	Disponer de un conjunto eficaz y apropiado de valores y creencias, para resolver tanto situaciones favorables como adversas.	¿Si un cliente te pide un favor para cerrar el contrato que harías? ¿Si un cliente tiene propósitos racistas, qué harías? Si tu jefe te pide hacer algo que no estás de acuerdo ¿Qué haces?
1 6	Integridad y confianza (IYC)	Generar un entorno que demuestre integridad y genere confianza, para el desarrollo de las funciones laborales, desde el propio ser.	¿Cuál es tu mayor temor? ¿Qué te resulta aburrido en el trabajo? ¿Has cambiado de trabajo muchas veces en los últimos años? ¿por qué?
1 7	Apertura hacia los demás (AHD)	Escuchar atentamente, compartir información, comprender y apoyar a los demás.	¿Has tenido un mal jefe? ¿A qué aspiras en la vida? ¿Por qué quieres el puesto? ¿A quién has ayudado en tu vida?
1 8	Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo (ADC)	Comprender que las diferentes situaciones y niveles requieren de habilidades y enfoques diferentes y se esfuerza en mejorar y cambiar. Conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas y sabe establecer acciones para mitigar sus aspectos negativos y reforzar sus positivos	No me gusta tu forma de vestir Háblame de ti ¿Qué amenaza tu paciencia? ¿Si fueras animal, qué animal serías? ¿Cuál es la peor crítica que te han hecho?
1 9	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ETV)	Poseer la capacidad para establecer prioridades, horarios, planear, delegar y respetar tiempos de descanso, para tener el equilibrio entre su vida personal y el trabajo.	¿Para qué quieres ganar más dinero? ¿Has pensado tener tu negocio propio? ¿Qué tiene que ver esta posición con lo que quieres en tu vida? ¿Qué es primero la familia o el trabajo?

- **Formato entrevista por competencias**

Tabla 51
Entrevista por competencias para selección personal

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre postulante:	
Cargo al que postula:	
Aspiración salarial:	
Fecha:	

Nivel de competencias del postulante al cargo:

Competencias cargo	Preguntas	Nivel detectado		
		Alto	Bueno	Regular

Habilidad del postulante de reconocer las responsabilidades:

Descripción	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir	Ninguno
Superiores					
Pares					
Colaboradores					
Socios					
Proveedores					

Entrevistador: _____

Otra entrevista: Si No

Fecha: _____

Fecha: _____

- **Descripción del proceso**

El proceso de selección de personal por competencias, propuesto se desarrollará de la siguiente manera:

1. Requerimiento escrito de personal desde el área o unidad de trabajo, donde se produce la vacante.
2. La gerencia general aprueba el requerimiento de personal.
3. El departamento de talento humano elabora y publica la convocatoria (interna, externa o mixta).
4. Recibe talento humano la carpeta de los postulantes y verifica que cumpla el perfil por competencias requerido; y, entrega al área solicitante todas las carpetas de postulantes que cumplan el perfil, caso contrario es desechada la carpeta.
5. El área solicitante coordina las entrevistas por competencias y pruebas técnicas para los postulantes; remite los resultados obtenidos al departamento de talento humano.
6. Talento humano, realiza la entrevista final por competencias a quienes hayan obtenido el mayor puntaje en la primera fase; y adicional se tomarán las pruebas para medir el nivel de competencias del postulante con apoyo externo o interno, para conocer si existe o no brechas según perfil del cargo y como se encuentra al momento.
7. Gerencia aprueba el perfil del postulante ganador, quien debe cumplir todos los requisitos y hayan obtenido el mayor puntaje en las entrevistas y pruebas de competencias; y, entrega a talento humano para el proceso de contratación.

8. Talento humano llama al nuevo colaborador e inicia el proceso de contratación, dando paso al proceso de inducción para la posterior incorporación al puesto de trabajo para el cual fue seleccionado.

El proceso de inducción puede ser realizado de la siguiente manera:

- **Inducción general:** de este tipo de inducción se encontrará bajo la responsabilidad del área de talento humano, en donde se dará a conocer: una breve introducción de la cooperativa, misión, visión, principios, valores, objetivos, principales productos y servicios, estructura del nivel estratégico de la cooperativa, beneficios como colaborador de la cooperativa, horarios de trabajo, funciones del colaborador y principales reglamentos y políticas de talento humano que sean de estricto cumplimiento de acuerdo con la ley.
- **Inducción técnica:** este tipo de inducción se encontrará bajo la responsabilidad del jefe de área a la cual se va incorporar, en donde se le indicará de forma teórica las políticas, procesos y funciones a realizar, así como también de forma práctica, con la finalidad de que se relacione con el puesto de trabajo, el tiempo que este se demore será entre 15 días y 1 mes, dependiendo del cargo al cual se postule.

5.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez que la cooperativa cuente con el descriptor de perfil por competencias para todos los cargos del nivel estratégico y táctico, según el modelo de Lombardi propuesto, lo siguiente es evaluar cómo va el desempeño de sus colaboradores, para lo cual existe varios métodos utilizados para realizar la evaluación de desempeño, los

cuales se usan de acuerdo a las necesidades de cada institución dependiendo de lo que se desee medir del personal; y, se clasifican en:

Tabla 52
Métodos evaluación desempeño

Modalidad evaluación	Objeto	Evaluadores
Evaluación 90°	Dar el Feedback necesario para que el colaborador conozca sobre sus fortalezas y debilidades, de forma directa con el jefe inmediato.	Jefe
Evaluación 180°	Dar opinión sobre lo bueno o malo que hace el colaborar con el fin de mejorar su desempeño, desde el criterio de su jefe inmediato y sus colaterales o pares.	Jefe Pares
Evaluación 270°	Potenciar los estilos de liderazgo y detectar problemas del nivel de jefaturas o supervisión.	Jefes Pares Subalternos
Evaluación 360°	Dar una perspectiva integral y más acertada sobre el desempeño del colaborador desde varios ángulos.	Jefe Pares Subalternos Cliente interno o externo

Conocer de los colaboradores, el grado de efectividad de cada uno, mediante la evaluación de desempeño, es la forma de obtener una radiografía sobre el nivel en que se encuentran las competencias. El evaluar de forma periódica o constante, permite conocer entre lo que quiere la organización versus con lo que los empleados hacen, provocando una tendencia hacia un mejoramiento continuo, lo cual marca su competitividad desde el talento humano, lo cual se hace muy difícil de copiar.

Para que el modelo propuesto contribuya a potenciar el alto rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, es recomendable según la metodología de Lominger, usar una evaluación de 360 grados o conocida como evaluación integral, ya que se debe considerar que esta servirá como base para desarrollar, evaluar, formar e incentivar a los colaboradores.

Por tanto, se propone el proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360 grados y el formato de evaluación de desempeño por competencias:

- **Proceso evaluación desempeño por competencias**

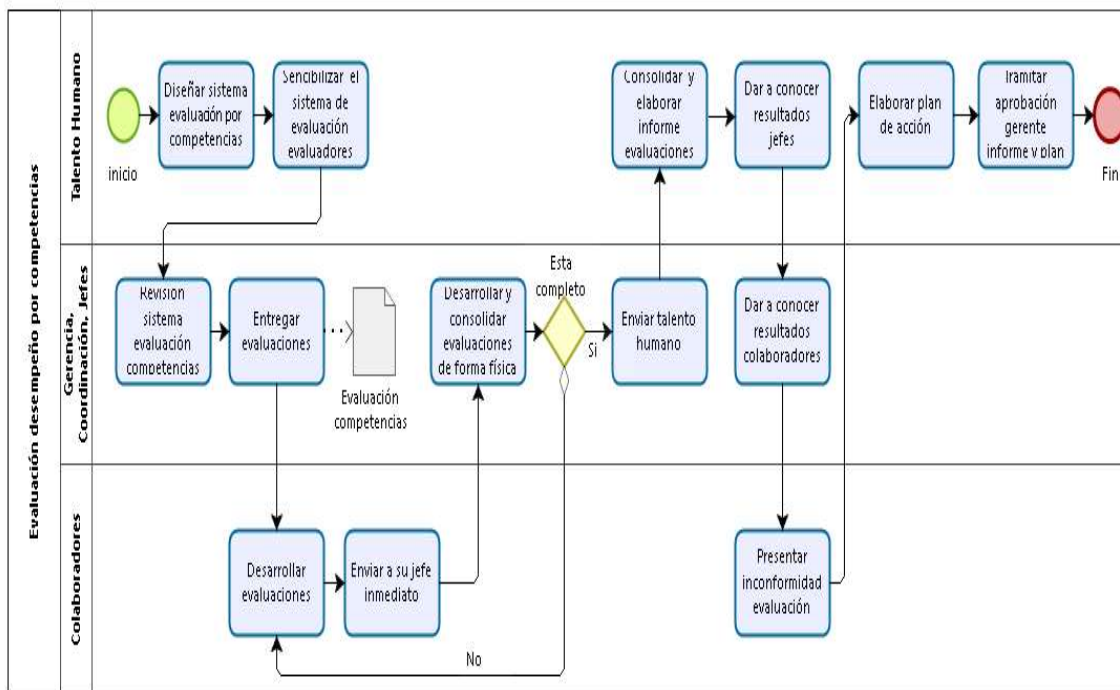


Figura 34 Proceso para evaluación de desempeño por competencias

- **Formato evaluación desempeño por competencias**

Tabla 53

Formato evaluación desempeño por competencias

EVALUACIÓN DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nombres y Apellidos Evaluado:		Puesto actual:	
Fecha:		Area:	

Nombres y Apellidos Evaluador:		Puesto	
Tipo Evaluador:	Jefe		Subalterno
	Par		Autoevaluación
	Cliente interno		Cliente externo

PARTE I: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS							
Criterio de Análisis			En qué nivel lo tiene desarrollado:				
N°	Competencias	Concepto	Tiene la competencia y excede las expectativas (Abuso aptitud)	Tiene la competencia y la desarrolla según el cargo (Persona experta)	Le falta desarrollar y necesita para el cargo (Persona inexperta)	No aplica para el cargo	Comentario adicional
FACTOR I : HABILIDADES ESTRATÉGICAS							
1	Agudeza en los negocios (AEN)	Comprender el giro del negocio, su misión, visión, principios y valores, su cultura organizacional. Está al tanto de lo que ocurre al entorno.					
2	Calidad en las decisiones (CED)	El cargo requiere la toma de decisiones acertadas y de forma oportuna, utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio.					
3	Creatividad (CRE)	Pone a disposición nuevas ideas sobre conceptos, métodos o soluciones que favorecen a la organización.					
4	Agudeza estratégica (AGE)	Piensa antes de actuar e implementa estrategias para generar resultados a corto, mediano o largo plazo, y para minimizar situaciones conflictivas e imprecisas.					
FACTOR II: HABILIDADES OPERACIONALES							
5	Planificación (PLN)	Implica un sentido de orden, determinar el tiempo, administrar el buen uso de recursos que se invierten y control de los mismos.					
6	Delegación y dirección (DYD)	Es capaz de distribuir el trabajo de manera adecuada y direccionar para la eficiencia entre sus subalternos.					
7	Habilidad de informar (HDI)	Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo.					

FACTOR III: HABILIDADES VALENTIA							
8	Manejo de conflictos (MDC)	Requiere estrategias y técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras para manejar conflictos, manteniendo el control bajo presión.					
9	Capacidad de confrontar a colaboradores directos (CCD)	Ocuparse de los colaboradores conflictivos de forma oportuna y con firmeza. Uso de técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras para conflictos con los colaboradores.					
FACTOR IV: HABILIDADES DE ENERGIA Y EMPUJE							
10	Orientación a la acción (OAA)	Capacidad para actuar por el logro de resultados. Necesidad de ser rápido y ágil en el mercado a la hora de actuar en el momento adecuado.					
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL							
11	Agilidad organizativa (AOR)	Exige un sistema de trabajo por resultados, empoderamiento, disponibilidad de la información y espíritu colaborativo, tanto por la vía formal como informal.					
12	Habilidades para hacer presentaciones (HHP)	Efectivo en comunicar tanto dentro como fuera de la organización ya que sabe cómo manejar la información general y los temas delicados polémicos a una o grupos de personas. Capaz de convencer la idea que está exponiendo a su auditorio.					
FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES							
13	Orientación hacia el cliente (OHC)	Cultura de servicio y apoyo mutuo, tanto interna como externa. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.					

14	Habilidad de relacionarse - Negociación (HDN)	Cuenta con habilidades sociales que permiten el desarrollo de un repertorio de acciones y conductas que le permiten desenvolverse en su entorno laboral.					
15	Ética y valores (EYV)	Disponer de un conjunto eficaz y apropiado de valores y creencias, para resolver tanto situaciones favorables como adversas.					
16	Integridad y confianza (IYC)	Generar un entorno que demuestre integridad y genere confianza, para el desarrollo de las funciones laborales, desde el propio ser.					
17	Apertura hacia los demás (AHD)	Escuchar atentamente, compartir información, comprender y apoyar a los demás.					
18	Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo (ADC)	Comprender que las diferentes situaciones y niveles requieren de habilidades y enfoques diferentes y se esfuerza en mejorar y cambiar. Conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas y sabe establecer acciones para mitigar sus aspectos negativos y reforzar sus positivos					
19	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ETV)	Poseer la capacidad para establecer prioridades, horarios, planear, delegar y respetar tiempos de descanso, para tener el equilibrio entre su vida personal y el trabajo.					

PARTE II: ANÁLISIS DESEMPEÑO GESTIÓN CARGO

No.	Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel Cumplimiento	Observaciones

TOTAL CUMPLIMIENTO GESTIÓN		100%		
PATE III: DESCRIBA LAS RAZONES POR LAS CUALES HA VALORADO GLOBALMENTE A LA PERSONA				

- **Descripción del proceso**

El proceso propuesto para la evaluación de desempeño por competencias del personal de las cooperativas, se desarrollará de la siguiente manera:

1. Talento humano, diseñará el sistema de evaluación por competencias de 360°, considerando las siguientes etapas:
 - Preparación: se definirá los pasos a seguir, se establecerá tiempos, evaluadores y un líder del proceso que generalmente es el jefe de talento humano. Para elaborar las herramientas necesarias, se considerarán los objetivos de gestión y las conductas observables de sus competencias según el cargo y en base al modelo de competencias propuesto.
 - Sensibilización: se dará a conocer los beneficios de la evaluación de 360 grados a evaluadores y evaluados, así como el impacto e importancia del mismo, motivando su participación activa y con el propósito de reducir la tensión emocional que se dá al saber que va ser evaluado, con la finalidad de alcanzar el éxito esperado de la evaluación.

2. Talento humano, remitirá a todos los involucrados, las respectivas evaluaciones por medio de sus jefes inmediatos, para que de acuerdo al rol que tenga en la evaluación, lo realicen de forma objetiva.
3. Los jefes de área se encargarán de consolidar las evaluaciones de todo su personal a cargo y de remitir junto con las evaluaciones realizadas por ellos, al área de talento humano.
4. El jefe de talento humano elaborará el informe de consolidación de resultados y comunicará a los jefes.
5. Los jefes de área u oficina se encargarán de dar a conocer los resultados de las evaluaciones a su personal.
6. El personal presentará al jefe de talento humano, su satisfacción o no, respecto a su evaluación en un tiempo de 24 horas después de conocida su evaluación.
7. El jefe de talento humano realizará el plan de acción para toda la cooperativa, junto con los jefes, para después este debe ser presentado a la Gerencia para la respectiva aprobación, junto con el informe de resultados de la evaluación de desempeño por competencias.

5.2.3 PLANES DE CARRERA Y SUCESION

Considera la importancia que el talento humano tiene en una empresa y que se constituye en una ventaja competitiva para la misma, entre las herramientas que aporta al desarrollo del talento humano, están: el plan de carrera y plan de sucesión, las que tienen como objetivos comunes los siguientes:

- Aportar en la retención de talentos clave, en quienes se ha invertido.
- Mantener la continuación del nivel gerencial.

- Potencializar la realización y el desarrollo del talento humano.

Por lo cual el plan de carrera y el plan de sucesión, resultan beneficiosos para toda organización, porque permiten:

- Perfeccionar al personal, mediante el desarrollo de las competencias que se necesitan para un ascenso.
- Contar con talento humano motivado y más involucrado con la empresa; que aporte con nuevas ideas y mayor productividad.
- Generar una imagen sólida de la empresa, convirtiéndola en un lugar predilecto para trabajar.

Por tanto, el definir bien estas herramientas ayudará a precisar estrategias de desarrollo del personal en el ámbito profesional con el objeto de cubrir necesidades actuales y del futuro que las empresas demandan de su personal. Al no disponer las cooperativas de un plan de carrera y un plan de sucesión por competencias, se propone el siguiente proceso para su elaboración:

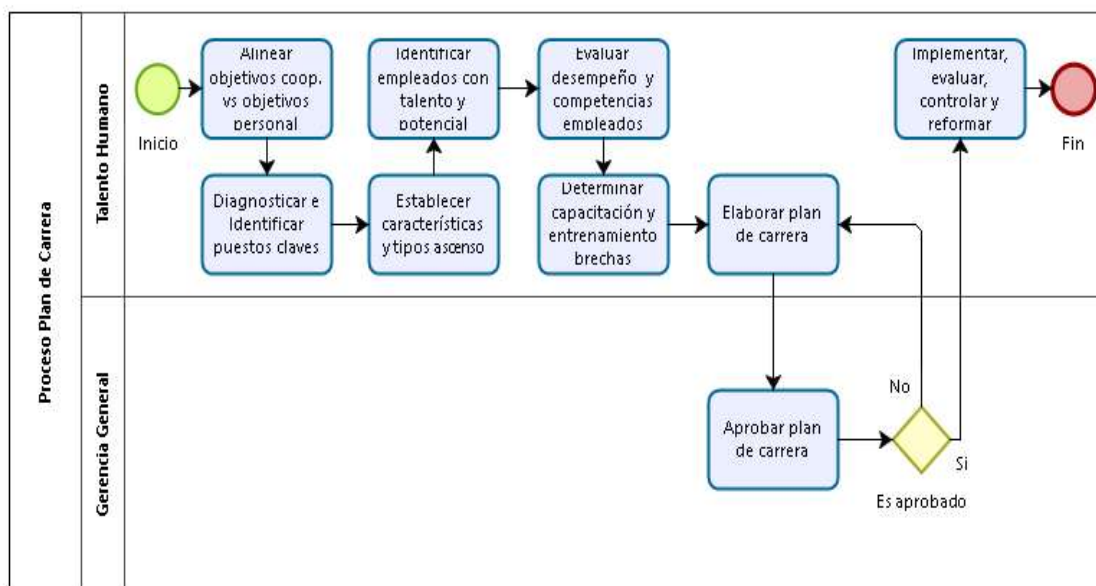


Figura 35 Proceso plan de carrera

- **Descripción del proceso**

1. El jefe de talento humano, realizará una alineación entre el objetivo estratégico de la cooperativa con los objetivos del personal, con el fin de generar un crecimiento conjunto cooperativa-empleado.
2. Para el talento humano se realizará un diagnóstico para identificar los puestos de trabajo clave dentro de la cooperativa o el escalafón.
3. El jefe de talento humano, generará las características bajo las cuales se darán los ascensos, así como seleccionará el tipo de ascenso entre vertical, horizontal o transversal, dependiendo de la estructura organizacional y políticas internas propias de la cooperativa; y, establecerá las políticas de ascenso interna, dependiendo de las necesidades de la cooperativa.
4. Revisar el perfil de empleados para identificar aquellos que dispongan talento y potencial, así como las características establecidas para los ascensos.
5. Realizar la evaluación de desempeño por competencias para definir la brecha entre una posición hacia la otra.
6. Preparar un plan de capacitación y entrenamiento para el personal apto para el proceso de ascenso.
7. Elaborar el plan de carrera con la información levantada anteriormente, para la debida aprobación por parte de la gerencia general.
8. La gerencia aprobará el plan de carrera para la cooperativa, en caso de existir correcciones retornará a talento humano para la corrección y posterior aprobación.
9. Talento humano se encargará de implementar, evaluar, controlar y reformar el plan de carrera.

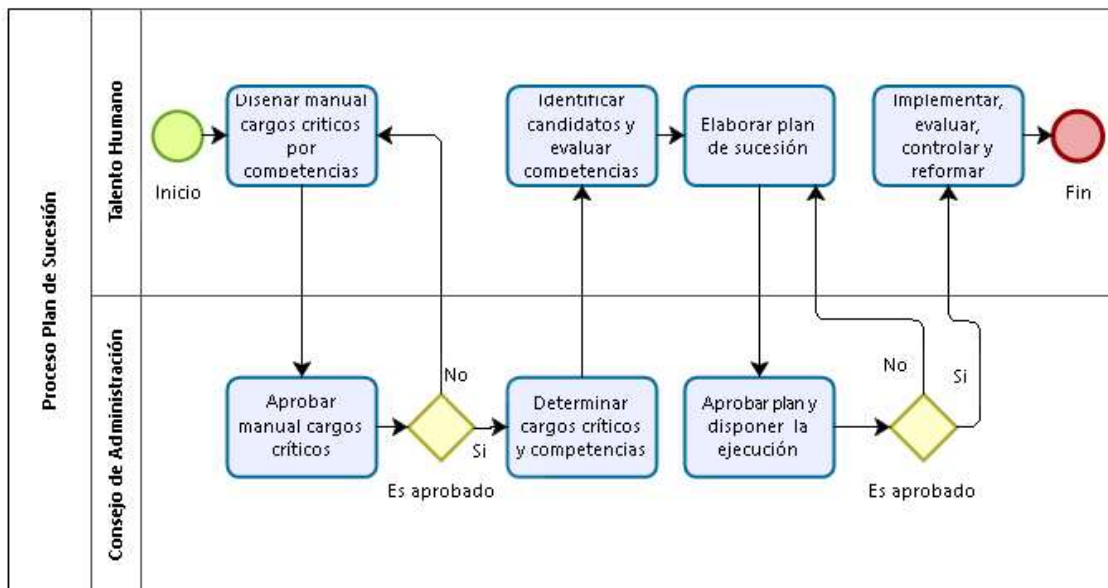


Figura 36 Proceso plan de sucesión

- **Descripción del proceso**

1. El jefe de talento humano diseñará un manual para realizar el proceso de definición de los cargos críticos de la cooperativa, para lo cual se utilizará las competencias del modelo propuesto.
2. El consejo de administración aprobará el manual de estar correcto, en caso de no ser aprobado se devolverá a talento humano para las correcciones pertinentes y su posterior aprobación.
3. Los miembros del consejo de administración, junto con talento humano, se encargarán de determinar los cargos críticos y las competencias de cada uno de los cargos, sobre los cuales se potencializará a los futuros sucesores.
4. El jefe de talento humano identificará los perfiles de los posibles candidatos, a quienes se les efectuará una evaluación de desempeño por competencias; y, tener un diagnóstico para establecer la brecha entre la una y la otra posición; y, establecer la capacitación y desarrollo del candidato.

5. Elaborar un plan de sucesión, donde se establecerá: objetivo, cargos críticos que se sucederán, método de sensibilización a niveles estratégico y táctico sobre el plan, acciones para el cierre de brechas entre una y otra posición; y, periodicidad de evaluación y monitoreo del plan.
6. Los miembros del consejo de administración aprobaran el plan de sucesión, de no ser aprobado se retornará a talento humano para su corrección y posterior aprobación.
7. El jefe de talento humano se encargará de la implementación, evaluación, control y reforma de ser el caso.

5.3 IMPLEMENTACIÓN MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROPUESTO, SEGÚN METODOLOGÍA DE LOMIGER

5.3.1 LEVANTAMIENTO PERFIL CARGO POR COMPETENCIAS: JEFE DE OPERACIONES - COAC LUZ DEL VALLE

Con la finalidad de aplicar el modelo propuesto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle” ha autorizado realizar el levantamiento de responsabilidades por competencias para el cargo de Jefe de Operaciones, al momento, por la implementación de la nueva estructura del área de negocios que se encuentran realizando desde enero del 2018, este cargo no dispone su perfil aún, para lo cual se contó con la colaboración del Coordinador de Negocios – Tecnólogo Germán Paucar y Jefe de Talento Humano (E) – Tecnóloga Andrea Llumiquinga; y, en base al cual se establecerán las competencias necesarias para este nuevo perfil.

Se usa el formato de levantamiento de perfil propuesto con anterioridad en este estudio, que fue revisado y aceptado por los funcionarios de la cooperativa. A continuación, se presenta el formato de perfil de cargo levantado:

Tabla 54*Perfil por competencias Líder Operaciones*

	FORMATO PERFIL CARGO POR COMPETENCIAS	NIVEL JERÁRQUICO	TÁCTICO
		CÓDIGO DE CARGO	CLV-LID-OPE-01
		ÁREA TRABAJO	NEGOCIOS

DENOMINACIÓN CARGO	FECHA INICIAL ELABORACIÓN	FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN
Jefe Operaciones	Enero 29 del 2018	Febrero 02 del 2018
ASIGNACIÓN SALARIAL	OCUPACIÓN A LA QUE PUEDE ASCENDER:	OCUPACIÓN A LA QUE PUEDE SER TRANSFERIDO:
Min: U.S \$ 1.000 Máx: U.S \$ 1.100	Coordinador Negocios y Servicios	Líder Zona 1, 2, 3 o 4
ORGANIGRAMA		LÍNEAS DE RELACIÓN
		CARGO SUPERIOR AL QUE REPORTA
		Coordinador de Negocios y Servicios
		CARGOS QUE LE REPORTAN
		<ul style="list-style-type: none"> • Cajero Principal • Cajeros • Asistente Operaciones • Custodio y Archivo
		INDICADORES DE DESEMPEÑO
		<ul style="list-style-type: none"> • Número observaciones Auditoria - SEPS • Alianzas estratégicas • Número errores procesos de bóveda; y, de inicio y fin de cajas • Nivel servicio cliente interno
MISIÓN PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la correcta aplicación de los procesos operativos que aseguren la calidad y disponibilidad de los productos y servicios, además de la custodia de valores y documentos del área de negocios. 		
FUNCIONES/RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta aplicación de procesos de bóveda y de inicio y fin de cajas, con el fin de cumplir con las políticas establecidas. • Capacitar en procesos del área al personal, en función de las necesidades institucionales con el fin de mantener los estándares de servicio a los socios. • Administrar las alianzas estratégicas de los servicios que da la cooperativa con el fin de entregar servicios de calidad y ampliar la cobertura de los mismos a los socios. • Administrar el archivo soporte de las operaciones pasivas y activas del área de negocios con el fin de garantizar el cumplimiento normativo y la efectiva custodia de los documentos. • Administrar los procesos del área de operaciones, con el fin de dar cumplimiento a la normativa interna y a las leyes aplicables. • Coordinar con líderes zonales los procesos de back office con el fin de cumplir con las políticas vigentes y calidad de productos y servicios. 		

PERFIL							
ACADÉMICO: Ingeniería o Licenciatura en: Administración empresas, Comercial, afines.				EXPERIENCIA LABORAL: En puestos similares entre uno y dos años.			
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> Responsable, Organizado, Pensamiento crítico, Capacidad para controlar a otros, Facilidad para toma de decisiones. 				DESTREZAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS: Utilitarios Office / Core financiero / Manejo de contador de billetes y monedas / Idioma: español / Manejo scanner / Manejo computador e infocus.			
COMPETENCIAS							
1. COMPETENCIAS CARGO		ESENCIAL		MUY IMPORTANTE		BUENO TENERLA NO IMPRESCINDIBLE	
Agudeza del negocio (AEN)		X					
Calidad en las decisiones (CED)		X					
Agudeza estratégica (AGE)				X			
Delegación y dirección (DYD)		X					
Capacidad de confrontar a colaboradores directos (CCD)				X			
Agilidad organizativa (AOR)		X					
Habilidad de relacionarse – Negociación (HDN)		X					
Ética y valores (EYV)		X					
Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones (ADC)				X			
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ETV)		X					
REQUERIMIENTOS PUESTO							
ESFUERZO (1-100%)		POSICIÓN (1-100%)		RESPONSABILIDAD (1 – 100%)		CONDICIONES (1-100%)	
Físico	20%	Sentado	90%	Información confidencial	50%	Oficina	90%
Mental	80%	Caminado	10%	Dinero o doc. financieros	0%	Campo	10%
FIRMAS LEGALIZACIÓN							
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:			
Talento Humano		Coordinador o Jefe Área		Gerente General		Presidente	

Elaborado por: Tnlgo. Germán Paucar, Tnlga. Andrea Llumiquinga y Tesista Gloria Morales C.

CAPÍTULO VI:

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Según el diagnóstico realizado en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Rumiñahui, se observó que el 50% de las cooperativas disponen de una gestión por competencias, de donde los colaboradores del nivel estratégico y nivel táctico que conocen sobre la gestión por competencias que efectúa su entidad, sienten una mayor motivación frente al personal de las cooperativas que no disponen, demostrado en los resultados de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” obtenidos en la encuesta efectuada.
2. También se evidenció que una adecuada gestión por competencias, influye en el desarrollo personal y laboral de sus colaboradores, porque se nota directamente en mejores resultados obtenidos durante el período de estudio, diciembre 2016 a noviembre 2017, en los indicadores de gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como su rentabilidad.
3. Las cooperativas que efectúan gestión por competencias, no lo disponen de forma integral en todos los subsistemas del área de talento humano, al momento solo lo utilizan en el proceso de selección de personal y el plan de capacitación.
4. De acuerdo con la metodología de Lominger utilizada para el análisis de las competencias necesarias para el buen desarrollo de las funciones del personal del nivel estratégico y nivel táctico de las cooperativas, se determinó que dentro de la categorización de los 6 factores, 19 son las competencias requeridas,

- siendo las siguientes: Factor I: Habilidades Estratégicas: 1. Agudeza en los negocios (AEN), 2. Calidad en las decisiones (CED), 3. Creatividad (CRE) y 4. Agudeza estratégica (AGE); Factor II: Habilidades operacionales: 5. Planificación (PLN), 6. Delegación y dirección (DYD) y 7. Habilidad de informar (HDI); Factor III: Habilidades de valentía: 8. Manejo de conflictos (MDC) y 9. Capacidad de confrontar a colaboradores directos (CCD); Factor IV: Habilidades de energía y empuje: 10. Orientación a la acción (OAA); Factor V: Habilidades de posicionamiento organizacional: 11. Agilidad organizativa (AOR) y 12. Habilidad para hacer presentaciones (HHP); y, Factor VI: Habilidades personales e interpersonales: 13. Orientación hacia el cliente (OHC); 14. Habilidad de relacionarse (HDR); 15. Ética y valores (EYV); 16. Integridad y confianza (IYC); Apertura hacia los demás (AHD); Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo (ADC) y 19. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal (ETV).
5. Como resultado, se elaboró un modelo de gestión por competencias de talento humano tipo diccionario, para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, que permita alinear a su capital humano con las estrategias organizacionales, considera que el personal del nivel jerárquico estratégico y nivel jerárquico táctico, requiere un mayor liderazgo gerencial para el buen desempeño de sus responsabilidades.
 6. Validado el modelo en la Coac Luz del Valle, se concluye que es un modelo de fácil entendimiento y uso simple para los subsistemas de talento humano, lo cual aportará de forma efectiva en la implantación de una cultura de gestión del talento humano por competencias.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Aprovechar las habilidades, talentos, comportamientos y conocimientos, que están latentes en los profesionales que colaboran en las cooperativas, para no dejar que se conviertan en personas fijas y sin motivación, donde no hay exigencia alguna para que den más.
2. Formar líderes mediante una adecuada gestión por competencias, para un óptimo cumplimiento de objetivos estratégicos que le permitan alcanzar indicadores de gestión positivas; y, que su talento sea una ventaja competitiva difícil de imitar.
3. Considerar que la gestión por competencias, evidencia resultados positivos, lo cual es conveniente integrarlo no solo en una parte de la gestión del talento humano, sino el área de talento humano debe incluirlo en todos los subsistemas.
4. Actualizar el perfil de cada colaborador del nivel estratégico y nivel táctico, de acuerdo con la categorización de los 6 factores que contienen 19 competencias requeridas para el buen desempeño de sus funciones, en función al cargo que ocupa en la cooperativa.
5. Implantar el modelo de gestión por competencias de talento humano tipo diccionario, propuesto para las cooperativas de ahorro y crédito, se considerará como una herramienta importante para potencializar el alto rendimiento del personal de su nivel estratégico y nivel táctico; y, además alinear su talento humano con las estrategias organizacionales.
6. Sensibilizar la importancia de implantar el modelo propuesto, con todo el personal de la cooperativa, de forma que se concientice y se genere una

verdadera cultura de gestión por competencias que aporte a conseguir el cumplimiento de la visión y misión de cada cooperativa.

7. La Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE", incluya en la malla curricular de todas las carreras, el fortalecimiento de competencias de los estudiantes, lo cual permitirá desarrollar de mejor manera su papel profesional en la sociedad.

Bajo esta investigación, se abre dos líneas de investigación:

1. Medir el nivel de efectividad del modelo propuesto en las Coac's del segmento 2 del cantón Rumiñahui.
2. Implantar el modelo propuesto en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 y 2.

7. REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas La Trilogía*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Arévalo, J. A. (2006). *Eficiencia Empresarial*. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Barney, J. (1991). Firm Resources an Sustained Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-122.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1999). *Indicadores de Gestión, Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. 3R Editores.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bohórquez, V. M. (2009). El Modelo de Competencias Laborales: Base para la Gestión del Talento Humano en las organizaciones. *Económicas CUC*, 25-37.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1-10.
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2015). Administración de las operaciones. *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 1-18.
- Chávez, L. V. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Cordova Palmer, J. (2015). *Teoría de recursos y capacidades, periodo 2015 (monografía)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *EAN Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*, 147-164.
- Definición. (20 de agosto de 2017). *Definición de Competitividad Empresarial*. Obtenido de <https://definicion.mx/competitividad-empresarial/>
- Dilts, R. (1999). *Liderazgo creativo*. Madrid: Urano.
- Dota Vintimilla, M., & Samaniego Gomezcoello, M. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2014 (tesis de pregrado)*. Universidad de Cuenca, Ecuador.
- El Telégrafo. (31 de enero de 2018). *El 76% de la población de Rumiñahui proviene de otras zonas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Francia: Universitaria.
- Febres Alarcón, A., & Clavo, M. (2014). Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo. *PAIAN*, 1-14.

- Ferrer, J. (2013). Productividad, competitividad y reforma laboral. *aedemo*, 46-53.
- Gómez Blanco, C., & Mendoza Mercado, L. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S. (Tesis pregrado)*. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Gutiérrez, M. Á. (2013). *Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil*. México, D.F.: ANFECA.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Mendoza : Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Indicadores de Gestión: Un completo manual de indicadores de gestión*. (12 de 12 de 2017). Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/indicadores-de-gestion-completo-manual-indicadores-de-gestion/>
- Infojobs. (01 de 11 de 2017). *La importancia de captar y retener el talento en tu empresa*. Obtenido de <https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>
- Izquierdo Lozano, J. (2011). *Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano: Inserción laboral de personas con discapacidad y su impacto en la medición del clima organizacional y desempeño en el Banco Pichincha; período 2011 (tesis de posgrado)* . Universidad Simón Bolívar, Ecuador.
- Jácome Estrella, H. (12 de Noviembre de 2017). Presentación - Superintendente Superintendente de Economía Popular y Solidaria. *Boletín SEPS*, 2. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>
- Jiménez, A. (1999). Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento. *Boletín Club Intelec*(2), 2-5.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2006). *For Your Improvement*. USA: Korn/Ferry.
- Martínez, M. V. (2012). Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento orgganizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana. *TDR Tesis Doctorales en Red*, 351.
- Maxwell, J. (1993). *Desarrolle el líder que está en usted*. EE.UU: Caribe.
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), Revisión 4*. Obtenido de https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Navarro, M. F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral (tesis doctoral)*. Universidad de Valencia, Madrid.
- Organización Internacional del Trabajo. (11 de Octubre de 2017). *Cooperativas*. Obtenido de <http://www.ilo.org/>
- Productos Estadísticos: Boletines financieros, Captaciones y Colocaciones del Sector Financiero, Popular y Solidario*. (Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?captaciones-y-colocaciones>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Limusa.

- Real Academia Española. (20 de agosto de 2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=KvAZPI8>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Garay, R., Kobila, M., Morbelli, C., & Parolin, M. (2013). Cultura Cooperativa y Emprendedora: Un nexo conveniente. *SaberEs, Sección Notas*(5), 87-90.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Segura Erazo, J. (2016). *Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los directivos de una ensambladora multinacional de autos Omnibus BB Transportes S.A (tesis maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- SEPS. (12 de Octubre de 2017). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>
- Smith, A. (2012). *La riqueza de las naciones*. Reino Unido: William Strahan.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (11 de Noviembre de 2017). *Cooperativas Financieras Clasificadas por Segmentos 04012016*. Obtenido de www.seps.gob.ec
- Torres, J., & Piña, E. (Junio de 2015). *Gestión de lo Humano*. Obtenido de <https://gestiondelohumano.wordpress.com>
- Villaroel Moreno, E. (Noviembre de 2015). *Aproximación a la caracterización de cooperativas de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>
- Weber, M. (1922). *The Theory of Social and Economic Organization*. Alemania: Oxford.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 83.

ANEXOS

Anexo 1. Formato carta uso información confidencial

Anexo 1.1. Uso información confidencial



Sangolquí, Diciembre XX de 2017

Ingeniero

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Gerente General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO XXXXXXX LTDA.

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y los sinceros deseos de éxito en las funciones que muy acertadamente desempeña.

Gloria Nelly Morales Cuichán, en calidad de estudiante de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitar muy comedidamente se me permita efectuar el levantamiento de información para mi proyecto de tesis denominado: “Impacto de la gestión por competencias en el desarrollo del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos ubicadas en el Cantón Rumiñahui”, una tesis que aportará en la gestión del talento humano que hoy por hoy se efectúa en las cooperativas, pues está encaminado en la filosofía cooperativa de solidaridad y equidad que diferencia a este sector importante de la economía popular y solidaria.

Debo indicar, que su apoyo y colaboración en este estudio permitirá levantar un modelo de gestión por competencias que será entregado a las cooperativas de estudio, con la finalidad de que sea un aporte a su prestigiosa institución, considerando que el talento humano es un valioso activo intangible para cada una de las entidades y representa una ventaja competitiva dentro del mercado.

Además, pongo en su conocimiento mi compromiso de que se tendrá la absoluta confidencialidad con la información que se me proporcione; por lo cual, pido su gentil aprobación y autorización para realizar las encuestas y entrevistas necesarias para obtener la información requerida para el proyecto de estudio mencionado anteriormente.

Segura de contar con su atención y su favorable respuesta a mi pedido, anticipo mis sinceros agradecimientos. Y firmo junto con mi Directora de Tesis.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXX

Estudiante Tesista ESPE

ID S00XXXXX

Celular XXXXXXX

XXXXXXXXXXXX

Directora Tesis

Universidad Fuerzas Armadas ESPE

Anexo 2. Formato entrevista

Anexo 2.1. Entrevista A



ENTREVISTA DESTINADA AL JEFE DEPARTAMENTAL DE TALENTO HUMANO

Objetivo.- Conocer el criterio sobre la gestión del talento humano sin o con competencias de los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, ubicadas en el Cantón Rumiñahui.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Nombre Institución: _____

Periodo de información: Diciembre 2016 - Noviembre 2017

a.	Gestión por competencias
1.	¿Por qué cree usted que se presentaron estas respuestas dentro de su organización?
2.	¿Cómo se ha contribuido para que los empleados reciban una capacitación holística de las áreas de la Organización?
3.	¿Se realiza una evaluación sobre las capacidades y habilidades del trabajador? Si se lo hace, ¿Con qué frecuencia se desarrolla? ¿Cómo se lo hace? ¿Se contrastan con el perfil de competencias de su cargo? Si estaría fuera del perfil, ¿Qué se realizaría para tomar medidas correctivas?
4.	¿Considera usted que la Cooperativa desarrolla un plan de reconocimientos por la compensación de las funciones meritorias que ha tenido un empleado dentro de su área de trabajo? ¿Cuál es? ¿Cómo se lo maneja?
5.	A parte de la evaluación de actividades referentes a la labor, ¿La compañía evalúa las competencias que se alinean al giro del negocio y según eso establece un plan de recompensas? ¿Cómo lo hace?
6.	¿Con qué frecuencia y cómo el área de RRHH se encarga de comunicar las actitudes, aptitudes y conocimientos necesarios a cada trabajador para su cargo? ¿Cómo lo hace? ¿Qué retroalimentación se recibe?
7.	¿A qué se debe el liderazgo en los niveles medios y superiores? ¿Cómo se podría mejorar?
8.	¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones con el personal para las metas y objetivos de cada área enfocados en el giro final del negocio?
9.	¿Cómo se ha contribuido a la proactividad en las funciones de cada cargo? ¿Los procesos internos de la Cooperativa promueven al desarrollo de las competencias laborales? ¿Cómo lo hace? ¿Qué proponería usted para mejorar esta situación?
10.	¿Qué oportunidades de crecimiento otorga la cooperativa? ¿Cómo influyen estas en las competencias? ¿Cómo se logra mitigar lo negativo y fortalecer lo positivo?
11.	¿Cómo proponen nuevas ideas para mejorar los procesos y optimización de recursos? ¿Qué podría estar fallando en este aspecto? ¿Cómo se puede mejorar?
12.	¿Cómo se mide la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral con respecto a las competencias laborales? ¿Qué se hace? ¿Cómo se adapta al giro del negocio?

b.	Plan de Carrera
1.	¿Existen planes de carrera y sucesión en la Cooperativa?
2.	Dentro de su Organización, ¿Consideran que la edad influye en el desempeño de las funciones de rango medio y superior?
3.	¿Por qué se contrata en su mayoría a personas de 36 a 46 años?
4.	¿Cómo se efectúa el proceso de adiestramiento y entrenamiento? ¿Existen planes de capacitación enfocados a fortalecer las competencias del empleado? ¿Cómo se puede mejorar?
5.	¿Se considera que el género es un factor relevante para la eficiencia organizativa?
6.	¿Por qué no se exige en la mayoría de cargos de nivel superior a personas con Postgrado y se sigue contando con un personal de pregrado?
7.	Considerando que el mayor porcentaje de personas están más de 5 años en la organización. ¿Cómo se genera un ambiente de desarrollo laboral? ¿Usted considera que la rotación del personal es adecuada? ¿Por qué a pesar de que el mayor porcentaje de empleados está más de 5 años en la organización las personas consideran que existe una fuerte rotación? ¿qué está fallando? ¿Cómo se podría mejorar para generar más confianza al trabajador?
8.	¿Puede indicar cuales son las dimensiones que se miden en el Clima Laboral?
9.	¿En que dimensión se ha tenido el porcentaje más bajo?

Evaluación de desempeño	
10.	¿Por qué si o no se ha considerado la evaluación de desempeño como un factor de incremento de sueldo?
11.	¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación de desempeño?
12.	Indique el número de empleados del nivel jerárquico que incrementaron su sueldo según evaluación de desempeño en el 2017
13.	¿La evaluación de desempeño ha sido reformada en el último año, si, no porqué?

Gracias por su colaboración!!

Anexo 3. Formato encuesta

Anexo 3.1. Encuesta A



ENCUESTA DESTINADA AL GERENTE O JEFE DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

Objetivo.- Conocer los indicadores de gestión del talento humano de los niveles jerárquicos (estratégico y táctico) de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, ubicadas en el Cantón Rumiñahui.

Instrucciones.- Por favor complete la información solicitada en cada pregunta, de acuerdo con los datos que disponga en los registros pertinentes del área, según período de estudio y nivel jerárquico requerido.

Período de información: Diciembre 2016 - Noviembre 2017
Nivel Jerárquico de estudio: Personal del nivel estratégico y nivel táctico en la cooperativa.

Nombre institución:			
Fecha:			
Género	Masculino		Femenino
Edad:			

a. Gestión talento humano	Valor
1 Indique el número de empleados que ingresaron al nivel jerárquico en el 2017	
2 Indique el número de empleados que salieron del nivel jerárquico en el 2017	
3 Indique el número promedio de empleados del nivel jerárquico en el 2017	
4 Indique el número de empleados del nivel jerárquico que cumplen el perfil según su cargo	
5 Indique el número de cargos del nivel jerárquico que dispone descriptor de cargos o funciones	
6 Indique el número total de cargos del nivel jerárquico	
7 Indique el porcentaje de clima laboral del nivel jerárquico a octubre del 2017	

b. Plan de Carrera	Valor
1 Indique el número de empleados que ascendieron en el nivel jerárquico y pasaron el periodo de prueba durante el 2017	
2 Indique el número total de empleados del nivel jerárquico que ascendieron con proceso de ascenso en el 2017	
3 Indique el número de empleados del nivel jerárquico ascendidos según plan de carrera o sucesión en el 2017	
4 Indique el número de vacantes anual del nivel jerárquico durante el 2017	
5 Indique el número de empleados del nivel jerárquico que iniciaron en el 2017	
6 Indique el número de empleados del nivel jerárquico que salieron en el 2017	
7 Indique el número de empleados del nivel jerárquico que terminaron en el 2017	
8 Indique el número de horas promedio capacitación por empleado del nivel jerárquico según sus funciones en el 2017	
9 Indique el número total de horas promedio capacitación por empleado del nivel jerárquico en el 2017	

c. Evaluación de desempeño	Valor
1 Indique el número de empleados del nivel jerárquico con evaluación satisfactoria en el 2017	
2 Indique el número de empleados del nivel jerárquico evaluados en el 2017	
3 Indique el número de objetivos cumplidos al 100% del plan estratégico durante el 2017	
4 Indique el número total de objetivos planteados para el 2017 en el plan estratégico	
5 Indique el valor que la cooperativa obtuvo en Activos a octubre del 2017	
6 Indique el valor que la cooperativa disponía de Patrimonio a octubre del 2017	
7 Indique el valor que la cooperativa obtuvo de Resultados a octubre del 2017	
8 Indique el número de empleados del nivel jerárquico que incrementaron su sueldo según evaluación de desempeño en el 2017	

g. ¿Por favor según su criterio indique el peso de importancia que Usted la dá a las siguientes variables

Rotación de personal	
Personal idóneo	
Funciones y responsabilidades personal	
Resultados operativos	
Rentabilidad	
Clima laboral	
Ascenso personal	
Estructura organizacional	
Retención talento	
Capacitación	
Calificación personal	
Ejecución evaluación	
Sueldos personal	
Total	100%

Gracias por su colaboración!!

Anexo 3.2. Encuesta B



ENCUESTA DESTINADA AL PERSONAL DEL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR E INTERMEDIO

Objetivo.- Conocer la incidencia de la gestión por competencias del talento humano en el desarrollo del talento humano de los niveles jerárquicos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, ubicadas en el Cantón Rumiñahui.

Instrucciones.- Por favor marque con un "X" en una sola opción para cada pregunta. La información debe ser suministrada considerando lo siguiente:

Período de información: Diciembre 2016 - Noviembre 2017
 Nivel Jerárquico de estudio: Personal del nivel estratégico y nivel táctico en la cooperativa.

Nombre institución:
 Fecha:

DATOS GENERALES:

Edad: < 25 años ___ De 26 a 35 años ___ De 36 y 46 años ___ > 46 años ___
 Género: Masculino ___ Femenino ___
 Nivel de Instrucción: Pregrado ___ Postgrado ___ Otro: ___
 Tiempo en el cargo: > 5 años ___ Entre 3 y 5 años ___ Entre 1 años y 2 años ___ < 1 año ___

Área de empleo:

<input type="checkbox"/>	Gerencia	<input type="checkbox"/>	Subgerencia	<input type="checkbox"/>	Jefe Agencia	<input type="checkbox"/>	Jefe Sistemas
<input type="checkbox"/>	Jefe RRHH	<input type="checkbox"/>	Jefe Crédito	<input type="checkbox"/>	Jefe Financiero	<input type="checkbox"/>	Coordinador Administrativo
<input type="checkbox"/>	Coordinador Negocios	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>	

PREGUNTAS:

1. ¿La Cooperativa dispone de algún modelo de gestión por competencias?

Si
 No

Si su respuesta es SI, favor indique lo siguiente:

Tiempo que esta implementado
 Nombre del modelo
 Otros

2. Evalúe la gestión por competencias desarrollada dentro de su Cooperativa(siendo 4 "muy de acuerdo y 1 "muy en desacuerdo")

GESTION TALENTO HUMANO	Escala			
	4 Muy de acuerdo	3 De acuerdo	2 Ni deacuerdo ni desacuerdo	1 Muy en desacuerdo
a. Selección de personal				
1 Considero que la rotación del personal en la Cooperativa es estable y no causa cambios drásticos en el entorno laboral				
2 Conozco qué tipo de actitudes, aptitudes y conocimientos son necesarios para desempeñar mi cargo				
b. Personal idóneo				
3 La Gestión de la cooperativa permite la organización y la proactividad en las funciones				
4 Conozco el papel de la estrategia comercial y valores de la empresa				
5 Existe liderazgo en los niveles superiores e intermedios				
c. Capacitación				
6 Recibo constantemente capacitación adecuada a la función que efectúo en mi cargo y fomenta mi crecimiento profesional				
7 Podría desempeñar otro puesto de trabajo diferente al que sé y estoy desarrollando				
d. Sueldos				
8 Estoy satisfecho con mi remuneración ya que es acorde a mi desempeño laboral realizado				
9 El modelo de fijación de sueldos satisface mis necesidades				
e. Retención talento				
10 Recibo motivación y reconocimiento de parte de la cooperativa				

PLAN DE SUCESION/CARRERA	Escala			
	4 Muy de acuerdo	3 De acuerdo	2 Ni de acuerdo ni desacuerdo	1 Muy en desacuerdo
a. Ascenso personal				
11 Tengo oportunidades de crecimiento personal y laboral por mi desempeño				
12 Cuento con la posibilidad de ascenso y crecimiento dentro de mi cooperativa				
b. Estructura organizacional				
13 Existe capacitación enfocada en la preparación del colaborador para que pueda hacer carrera en la cooperativa				
c. Funciones y responsabilidades personal				
14 Las políticas flexibles de trabajo han contribuido a una mayor productividad				
d. Clima Laboral				
15 Considero que el clima laboral es muy bueno				
EVALUACION DE DESEMPEÑO	4	3	2	1
a. Calificación personal				
16 Me siento considerado como un activo intangible valioso en la cooperativa				
17 El profesionalismo y objetividad para evaluar al personal ha mejorado mi desempeño laboral				
b. Ejecución evaluación				
18 Se brinda retroalimentación sobre mi cumplimiento del trabajo				
c. Resultados Operativos				
19 Considero que se proponen nuevas ideas para mejorar los procesos y optimización de recursos				
d. Rentabilidad				
20 Existen reuniones con el personal para establecer conjuntamente metas y objetivos de la cooperativa				
21 La alineación estratégica del personal a la cultura y giro del negocio, ha generado un mejor nivel de rentabilidad				

GESTION POR COMPETENCIAS		Selección personal	Evaluación desempeño	Desarrollo organizacional	Remuneración y Beneficios	Estructura
22	Según su criterio, seleccione un subsistema clave para implementar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano de las cooperativas					

Gracias por su colaboración!!

Anexo 3.3. Encuesta C



Objetivo.- Determinar las competencias que el nivel Jerárquico estratégico y táctico de las cooperativa de ahorro y crédito del segmento 2, ubicadas en el Cantón Rumiñahui deben contar según el cargo desempeñado, con la finalidad de diseñar el modelo de gestión por competencias basado en el Modelo del Dr. Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

Nombre institución:											
Fecha:											
Area/Dpto.:											
Por favor, seleccione su cargo:											
<input type="checkbox"/>	Gerente General	<input type="checkbox"/>	Coord. Adm. Y Financiera	<input type="checkbox"/>	Jefe Talento humano	<input type="checkbox"/>	Jefe Riesgo	<input type="checkbox"/>	Jefe Crédito o Cobranzas	<input type="checkbox"/>	Jefe Agencia o Líderes Zonales
<input type="checkbox"/>	Subgerente	<input type="checkbox"/>	Coord. Negocios	<input type="checkbox"/>	Jefe Financiero	<input type="checkbox"/>	Jefe Sistemas	<input type="checkbox"/>	Jefe Captaciones	<input type="checkbox"/>	Jefe Operaciones
<input type="checkbox"/>	Jefe Marketing o Mercadeo										

Instrucciones: Por favor seleccione la o las competencias que Usted considera debe disponer para efectuar sus funciones y seleccione el nivel de desarrollo

N°	Competencias	Concepto de la competencia	Es necesario para su cargo:		En que nivel lo tiene desarrollado:		
			SI	NO	Tengo la competencia y excedo las expectativas (Abuso aptitud)	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo (Persona experta)	Me falta desarrollar y necesito la competencia (Persona inexperta)
1	Agudeza en los negocios	Comprender el giro del negocio, su misión, visión, principios y valores					
2	Habilidades funcionales/técnicas	Contar con las habilidades adecuadas para desempeñar las actividades que componen ni función laboral					
3	Calidad en las decisiones	El cargo requiere la toma de decisiones complejas o gerenciales					
4	Capacidad intelectual	Su cargo requiere de una inteligencia específica y adaptabilidad para nuevos aprendizajes en el proceso					
5	Manejo de situaciones ambiguas	Su cargo requiere de capacidad para enfrentarse a cambios y adaptarse a situaciones poco concretas					
6	Creatividad	Su cargo pone a disposición nuevas ideas sobre conceptos, métodos o soluciones que favorecen a la cooperativa					
7	Agudeza estratégica	Piensa antes de actuar e implementa estrategias para minimizar situaciones conflictivas e imprecisas					
8	Toma de decisiones oportuna	Su cargo requiere la toma de iniciativas ágiles y oportunas					
9	Establecer prioridades	Su cargo requiere identificar qué es fundamental para cumplir eficientemente sus labores en orden de prioridad					
10	Planificación	Su cargo implica un sentido de orden, uso de recursos y control de los mismos					
11	Administración del tiempo	Es capaz de realizar y distribuir el trabajo dentro de los plazos fijados					
12	Delegación y dirección	Es capaz de distribuir el trabajo de manera adecuada y direccionar para la eficiencia entre sus subalternos					
13	Desarrollo de colaboración directos y otros	Trata la persona de influenciar y convencer a otras personas para alinearlos con un objetivo común					
14	Habilidad de informar	Su cargo requiere de la capacidad para convencer, describir e informar sus ideas de manera clara					
15	Administración y medición del trabajo	Su cargo exige del desarrollo de técnicas mediante las cuales se pretende determinar el tiempo y los recursos que se invierten en un trabajo					
16	Administración de procesos	Su cargo exige la creación de procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea o un conjunto de tareas					
17	Manejo a través de sistemas	Su cargo requiere de una persona que sepa utilizar productivamente computadores personales y las principales aplicaciones informáticas					
18	Manejo de conflictos	El cargo requiere estrategias para manejar conflictos manteniendo el control bajo presión					
19	Capacidad de confrontar a colaboradores directos	Cuándo existen conflictos utiliza técnicas ganar-ganar con soluciones innovadoras					
20	Autosuficiencia y valentía gerencial	El cargo requiere tener iniciativa en cualquier momento, sin necesidad de requerimiento alguno, con independencia					
21	Orientación a la acción	Su cargo requiere la capacidad para actuar por el logro de resultados					
22	Perseverancia	Su cargo requiere una persona constante en su necesidad de logros					
23	Agilidad organizativa	Su cargo exige un sistema de trabajo por resultados, empoderamiento, disponibilidad de la información y espíritu colaborativo					
24	Habilidades para hacer presentaciones	Es capaz de hablar en público y convencer la idea que está exponiendo a su auditorio					
25	Comunicación escrita	Mantiene técnica y habilidades de redacción					
26	Ambición de hacer carrera	Tiene deseos de superación y por ello incrementa su conocimiento y preparación					
27	Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores y	Consigue desenvolverse con confianza frente a sus superiores en situaciones políticamente complejas de forma eficaz y con discreción					
28	Orientación hacia el cliente	Tiene una cultura de servicio y apoyo mutuo, tanto interna como externa					
29	Manejo de la diversidad	Puede mantenerse en un ambiente amigable con diferentes culturas, ideas y creencias					
30	Habilidad de relacionarse	Su cargo requiere de habilidades sociales que permiten el desarrollo de un repertorio de acciones y conductas que le permiten desenvolverse en su entorno laboral					
31	Comprensión de otras personas	Tiene la capacidad para percibir y comprender a otras personas, descubrir las fuerzas que las impulsan y sentir gran empatía por el prójimo					

No. Competencias	Concepto de la competencia	SI	NO	Tengo la competencia y excedo las expectativas	Tengo la competencia y la desarrollo según el cargo	Me falta desarrollar Necesito la competencia
32	Habilidad de motivar a personas					
33	Negociación					
34	Creación de equipos efectivos					
35	Ética y valores					
36	Integridad y confianza					
37	Humor, paciencia y compostura					
38	Capacidad para escuchar					
39	Apertura hacia los demás					
40	Autodesarrollo y autoconocimiento para ejercer las funciones en el cargo					
41	Equilibrio entre el trabajo y la vida					

Gracias por su colaboración!!

Anexo 4. Acta entrega – recepción**Anexo 4.1. Acta Entrega – Recepción Modelo Propuesto GTH por competencias**

ACTA ENTREGA – RECEPCION
MODELO PROPUESTO GTH POR COMPETENCIAS

En XXXXXX, a los XX días de XXXXXX del 2018, entre el Ing. XXXXXXX XXXXXXX, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “XXXXXXX”; y, la Sra. Gloria N. Morales C., estudiante de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, realizan la recepción – entrega del siguiente material:

- Una copia del ejemplar del Modelo de Gestión por Competencias, basado en la metodología de “Lominger”.

Para constancia de aceptación, las partes firman por duplicado este documento.

Ing. XXXXXX XXXXXX
COAC “XXXXXXX”

Sra. Gloria N. Morales C.
Estudiante Universidad “ESPE”

Anexo 5. Oficios

Anexo 5.1. Oficio GTH-2018-026 Coac 14 de Marzo

