



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado de Magister en
Administración de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor(a):

Calvache Peralta Xavier Alexandro

Tutor (a):

Phd. Varna Hernández Junco

AMBATO – ECUADOR

2018

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Xavier Alejandro Calvache Peralta, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “Sistema de Competencias Laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 24 días del mes de mayo de 2018, firmo conforme:

Autor: Xavier Alejandro Calvache Peralta

Firma:

Número de Cédula: 1802165249

Dirección: Pasaje sin nombre calle las Poma rosas y los Higos, Ficoa, Ambato.

Correo Electrónico: xavical72@gmail.com

Teléfono: 0992735540-032827078.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.” presentado por presentado por Xavier Alexandro Calvache Peralta para optar por el Grado de Magister en Administración para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 22 de mayo del 2018

PhD. Varna Hernández Junco

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación, como requerimiento previo para la obtención del Grado de “Magister en Administración para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 24 de mayo del 2018

Xavier Alexandro Calvache Peralta

CI : 1802165249

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: “SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.”, previo a la obtención del Título de “Magister en Administración para las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, de de 2018.

.....
Ing. César Guerrero Veslástegui, Mg
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Mónica Alarcón Quinapanta, Mg.
VOCAL

.....
Dra. Varna Hernández Junco, PhD
VOCAL

DEDICATORIA

La presente investigación, va dedicada a Dios creador de todo lo que mis ojos ven y todo lo que mis manos tocan, a quienes son lo más importante y valioso en mi vida, mi esposa Gabriela, mis maravillosos hijos Juan Esteban, Juan José, José Joaquín y José Julián, a mis ángeles guardianes, mis padres Edmundo y Martha.

El Autor

AGRADECIMIENTO

Gratitud eterna a Dios, quien mediante su gracia me dio la fuerza para concluir este proyecto, a mi esposa Gabriela, mis hijos Juan Esteban, Juan José, José Joaquín y José Julián que sacrificaron su tiempo para apoyarme y darme aliento, a mis padres que con sus oraciones, amor, y confianza supieron inyectarme la valentía que se necesita en su desarrollo, a mis suegros que de una manera incondicional me entregaron su apoyo; un agradecimiento especial para la doctora Varna Hernández, mi tutora quien mediante sus palabras de aliento, y su paciencia se convirtió en una guía perfecta; gracias al Ing. Mario Moreno, por sus conocimientos y experiencia, que fueron la clave fundamental en esta investigación, en fin a todos los especialistas y las personas que me apoyaron; siempre formarán un recuerdo importante en mi vida.

Mil gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	12
MARCO TEÓRICO.....	12
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	123
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	14
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	19
PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	22
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	28
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.....	30
COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA.....	33
CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	34
ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	35

CORRIENTE CONDUCTISTA.	36
CORRIENTE FUNCIONAL.	38
CORRIENTE CONSTRUCTIVISTA.	41
MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES.	44
ANÁLISIS Y SEMEJANZA DE LOS MODELOS DE COMPETENCIAS LABORALES.	50
ANÁLISIS DE ESTUDIOS SOBRE COMPETENCIAS EN COOPERATIVAS FINANCIERAS.	51
CAPÍTULO II	54
DISEÑO METODOLÓGICO	54
PARADIGMA Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
PROCEDIMIENTO PARA LA BÚSQUEDA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.	55
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.	78
CAPÍTULO III.....	80
PRODUCTO/RESULTADO	80
ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA COOPERATIVA.	80
ETAPA I, ANALISIS DE LA FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	82
MAPA DE PROCESOS.....	85
ETAPA II, IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	88
ETAPA III, IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS PROCESOS CLAVE.....	95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
CONCLUSIONES.	114
RECOMENDACIONES.	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Definiciones de gestión de talento humano.....	18
Cuadro No. 2 Modelos y subsistemas de Gestión de Talento Humano, en el tiempo.....	24
Cuadro No. 3 Conceptos sobre competencias laborales	31
Cuadro No. 4 Enfoques y relación de las competencias	43
Cuadro No. 5 Valores y elementos para determinar competencias organizacionales.....	52
Cuadro No. 6 Análisis de misión y visión de la Cooperativa	57
Cuadro No. 7 Análisis de los principios cooperativos financieros	58
Cuadro No. 8 Identificación de procesos y subprocesos clave	59
Cuadro No. 9 Análisis de las funciones de los procesos clave de la Cooperativa	60
Cuadro No. 10 Estructura organizacional con respecto a los puestos de trabajo...	61
Cuadro No. 11 Valoración	69
Cuadro No. 12 Matriz de competencias (C) expresada por los especialistas (E) ..	71
Cuadro No. 13 Procedimiento metodológico para la determinación del sistema de competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.....	73
Cuadro No. 14 Aspectos clave de la misión y visión de la cooperativa	83
Cuadro No. 15 Aspectos clave identificados de los principios cooperativos	84
Cuadro No. 16 Determinación de listado inicial sobre competencias cardinales o genéricas de la organización.....	84
Cuadro No. 17 Resultados de los procesos, funciones, subprocesos y puestos clave	87
Cuadro No. 18 Resultados del proceso para selección de los especialistas	89
Cuadro No. 19 Coeficiente de competencia de cada especialista	90
Cuadro No. 20 Resultados de nivel de motivación e interés de los especialistas para colaborar en el tema de investigación.....	91
Cuadro No. 21 Especialista elegidos para la determinación de competencias laborales en la Cooperativa de Ahorro y	

Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda	91
Cuadro No. 22 Competencias cardinales o genéricas aceptadas por los especialistas	92
Cuadro No. 23 Respuestas consolidadas de los especialistas con respecto a las competencias cardinales o generales	93
Cuadro No. 24 Competencias específicas a nivel de organización.....	94
Cuadro No. 25 Sistema de Competencias específicas en el proceso de Captación de Fondos.....	97
Cuadro No. 26 Sistema de competencias específicas, en el proceso de Operación de Crédito	98
Cuadro No. 27 Sistema de competencias específicas, en el proceso de Tesorería	100
Cuadro No. 28 Sistema de competencias específicas, en el proceso de Atención al Cliente	101
Cuadro No. 29 Indicadores del Proceso de Captación de Fondos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda	102
Cuadro No. 30 Proceso: Indicadores del proceso Operación de Crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda	105
Cuadro No. 31 Proceso: Indicadores del proceso de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.	108
Cuadro No. 32 Proceso: Indicadores del Proceso Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda	110
Cuadro No. 33 Análisis de la misión visión.....	120
Cuadro No. 34 Principios del sistema cooperativo	121
Cuadro No. 35 Análisis comparativo con respecto a los principios universales y de la Economía Popular y Solidaria.....	122
Cuadro No. 36 Cuadro resumen, identificando aspectos claves	123
Cuadro No. 37 Análisis de puesto clave según el proceso.....	125
Cuadro No. 38 Cuadro consolidado de procesos claves, funciones, subproceso, y puestos clave	126

Cuadro No. 39 Bolsa de especialistas	128
Cuadro No. 40 Consolidado de Respuesta primera ronda, Proceso Captación de Fondos	136
Cuadro No. 41 Consolidado de Respuestas primera ronda, Proceso Operación de Crédito	137
Cuadro No. 42 Consolidado de Respuestas primera ronda, Proceso Tesorería ...	138
Cuadro No. 43 Consolidado de Respuestas primera ronda, Proceso Atención al Cliente	139
Cuadro No. 44 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Captación de Fondos	140
Cuadro No. 45 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Operación de Crédito	141
Cuadro No. 46 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Tesorería	142
Cuadro No. 47 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Atención al Cliente	143
Cuadro No. 48 Resultados de la pregunta, nivel de motivación de los especialistas para colaborar en el tema de investigación	144
Cuadro No. 49 Respuestas de los especialistas sobre el grado de importancia de las competencias cardinales	145
Cuadro No. 50 Niveles de Riesgo para Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Tabla patrón para obtener el coeficiente de argumentación del experto j	65
Tabla No. 2 Escala donde el experto marcará su coeficiente Kc	65
Tabla No. 3 Fuentes de argumentación para obtener el conocimiento del especialista acerca del tema Ka	66
Tabla No. 4 Nivel de motivación para ser posible experto	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Árbol de problemas	8
Gráfico No. 2 Enfoques en el estudio de competencias	36
Gráfico No. 3 Modelo conceptual de gestión de competencias	44
Gráfico No. 4 Modelo de gestión de talento humano según Dirube	45
Gráfico No. 5 Modelo de gestión por competencias	46
Gráfico No. 6 Modelo de gestión por competencias según Armando Cuesta	46
Gráfico No. 7 Mapeo funcional de segregación del análisis funcional	63
Gráfico No. 8 Procesos claves de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda	86
Gráfico No. 9 Organigrama funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	124
Gráfico No. 10 Mapa de funciones de la Cooperativa	128

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: “SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.”

AUTOR: Xavier Alexandro Calvache Peralta.

TUTOR: PHD Varna Hernández Junco.

RESUMEN EJECUTIVO

Las competencias laborales aparecen como una alternativa prometedora para las empresas, dando como resultado la formación y capacitación de las personas. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., cuenta con un manual de funciones, filosofía organizacional, objetivos estratégicos y fines sociales, sin embargo no se han identificado las competencias laborales a nivel de organización ni de sus procesos clave, como una herramienta que ayude a su cumplimiento, demostrando de esta manera que sus dirigentes desconocen la capacidad de sus colaboradores al efectuar su actividad en los diferentes puestos de trabajo. El presente estudio tiene como objetivo principal identificar un sistema de competencias laborales a nivel de organización y procesos clave para la cooperativa. Se utilizan métodos de nivel teórico del conocimiento: inductivo-deductivo, método analítico-sintético y el empírico-documental. Se desarrolla un procedimiento metodológico compuesto por tres etapas: análisis de la filosofía de la organización, identificación de las competencias organizacionales, e identificación de las competencias de los procesos clave; obteniendo de esta manera un sistema de competencias laborales, formado por siete competencias cardinales o genéricas, doce competencias específicas a nivel de organización, divididas en dos competencias secundarias, que contienen diez competencias primarias; se identifica cuatro procesos clave: a) captación de fondos, b) operación de crédito, c) tesorería, y d) atención al cliente, que se encuentran formados por competencias macro o core una por cada proceso, además de seis competencias secundarias, y sesenta competencias primarias distribuidas por procesos; se formulan indicadores para las competencias cardinales organizacionales y para las competencias de los procesos clave, con sus respectivas fórmulas de medición.

PALABRAS CLAVES: competencias laborales, indicadores, procesos clave.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: “WORK SKILLS SYSTEM FOR SAC PELILEO LTDA. CREDIT UNION”

AUTHOR: Xavier Alexandro Calvache Peralta

TUTOR: Varna Hernández Junco PhD.

ABSTRACT

Work skills appear as a promising alternative for companies, resulting in people's education and training. SAC Pelileo Ltda. Credit Union owns its operation manual, organizational philosophy, strategic objectives, and social aims; however, work skills have not been identified either at an organizational level, or at their key procedures, as a helpful key for fulfilling them. This demonstrates that their managers do not know the capacity of their workers when performing their activities in their different positions. This study has as its main objective to identify a labor competence system at an organizational level and key procedures for the Credit Union. The methods that were used are at a theoretical knowledge level: inductive-deductive method, the analytical-synthetical method, and the empirical-documental one. A methodological procedure is developed, which has three stages: analysis of the organization philosophy, identification of the organizational competences, and identification of the key procedures' competences. With these stages it was possible to obtain a work skills system, with seven cardinal or generic competences; twelve specific competences at an organizational level, divided in two secondary competences which have ten primary competences. Four key procedures are identified: a) fundraising, b) credit operation, c) liquid assets, and d) customer service, which are formed by macro, or core competences, one for each process. In addition, there are six secondary competences, and sixty primary competences distributed by process. Indicators for organizational cardinal competences, and for key processes competences are formulated, each one with its correspondent measuring formulas.

KEY WORDS: indicators, key processes, labor competences.

INTRODUCCIÓN

Al inicio de los años 1970, David C. McClelland (1973) hace que resurja la gestión de competencias, enfatizándola aún más David Goleman a finales de los años 90's, en su obra "Inteligencia emocional", quien contribuye al interés de varios autores con la continuación del estudio. Teniendo en cuenta, la pregunta universal más utilizada para el diseño de un proceso de selección de personal: "Que formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto"; es posible obtener un nivel aceptable de respuesta para dicha persona encaje al puesto mediante la gestión de competencias, misma que deberá estar ligada a la educación y al pensamiento de la organización que la experimenta (Cuesta, 2000).

En la década de los 80, los países de mayor desarrollo industrial, se toma con fuerza la concepción de las competencias laborales, siendo la necesidad de promover la preparación de la mano de obra, una de las causas más importantes para su implementación en aquellas organizaciones, que tenían problemas en relacionar el sistema educativo con el productivo, permitiendo identificar el nivel de incidencia e impacto que genera el valor del conocimiento de las personas y su capacidad de concebir su rendimiento general en las industrias (Mertens, 1996).

El problema de la educación-formación, no solamente corresponde al tipo cuantitativo sino también cualitativo, problema que tenía lugar por los constantes cambios organizacionales que atravesaban las empresas; es así que como respuesta se toma en cuenta a la competencia laboral, que pretende presentar una guía más completa de formación, conectando al mundo laboral y su entorno humano en general con la educación (Mertens, 1996).

Boyatzis (1982), colaborador de McClelland, expone una de las definiciones más utilizadas en su concepción: "características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo", en pocas palabras, quiere decir que existe características dentro de cada individuo, que aportan significativamente al desempeño del puesto de trabajo.

Las competencias son las conductas o comportamientos de las personas manejadas de una forma eficiente, es decir que si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus comportamientos, en un contexto más general, se puede entender que las competencias depende de la concepción efectiva de las tareas a realizar en el ámbito laboral de cualquier organización (Alles, 2005).

Cuesta (2000) señala que la gestión por competencias está dada por lo que “serán capaces de hacer” los individuos que desarrollan una actividad. Conocer la gestión de competencias es un punto significativo para comprender la gestión de recursos humanos, involucrando la estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, concibiendo la idea de conocer y utilizar las potencialidades de las personas y su desarrollo.

De acuerdo con Jaques (1994) el ser humano posee dos tipos de capacidad: la capacidad potencial y la capacidad aplicada, de la misma forma explica que la capacidad para el trabajo o para resolver problemas laborales es usar un razonamiento sin estar atado a ninguna norma (que se hace libre pero prudencialmente); menciona a la vez que hay tres elementos en la capacidad para el trabajo: a) el nivel de complejidad de los procesos mentales, b) los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y c) los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo, lo que lleva a pensar que los valores, habilidades y conocimientos reunidos para la aplicación en una tarea influye en el grado de aprovechamiento de la capacidad de la persona para realizarlo.

La identificación de un sistema de competencias laborales en Ecuador, aparece como una alternativa prometedora para las empresas, dando como resultado la formación e instrucción de los individuos, con el objetivo de mantener un equilibrio entre los trabajadores, organizaciones y por ende su impacto en la comunidad en general, las organizaciones pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria enfocada al sector financiero no solamente están basadas en mecanismos

financieros, tecnológicos e informáticos, sino también en la gestión de las personas como actores principales.

El departamento de recursos humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., no cuenta con un estudio realizado para identificar las competencias laborales de sus puestos clave y procesos, si se toma en consideración lo planteado por Hammel y Prahalad (1994) quienes indican que las competencias, representan el nexo de las conductas o desempeño individual con la estrategia, dicho de otra manera, al no identificar las competencias laborales de la organización no está en condiciones de desarrollar sus estrategia, así mismo hay que percibir las en su vínculo con el trabajo realizado, es así que el presente estudio parte de las necesidades que tiene la organización de gestionar y desarrollar competencias laborales

Las competencias parten de la identificación a nivel organizacional de puestos clave y procesos, sub procesos y termina en los puesto de trabajo y sus funciones para cada uno de ellos, desarrollando un sistema por competencias laborales que contribuya al desarrollo de la selección de personal, la formación y desarrollo, el sistema de compensación y evaluación de desempeño laboral, elaborando indicadores.

Importancia y Actualidad

El presente estudio se enfoca dentro de la línea de investigación correspondiente al Bienestar Humano, considerando que las organizaciones están constituidas por personas que se integran en todas sus dimensiones (físico, intelectual, social, cultural, etc.), aportando sus destrezas y habilidades, con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización dentro de esta línea se enmarca la Gestión del Talento Humano en la Economía Popular Solidaria.

En la actualidad, los directivos de las organizaciones están tomando mayor importancia del factor humano en los programas, metas y objetivos planteados en su planificación anual (Mertens, 1996).

La vida laboral ocupa la mayoría del tiempo de las personas, por lo tanto, está ligada al desarrollo personal, que no solamente da oportunidad de aprender sino también de abrir la posibilidad de desarrollar habilidades y destrezas múltiples, por tal razón la competencia es una cualidad individual que ha podido señalar una estrecha relación con el desempeño laboral, marcando la diferencia entre un trabajo eficiente y eficaz con uno simplemente bueno (Chiavenato, 2000).

La observación de las personas en sus actividades laborales, tomando en cuenta lo que hacen, y como lo hacen, ayuda a identificar la función operativa de los lugares de trabajo, tratando de ubicar los puestos clave, potenciando el trabajo individual y colectivo, con la finalidad de conseguir un adecuado manejo del talento humano y el direccionamiento real para mejorar los procesos internos, y de hecho el clima laboral de la organización (Alles, 2012).

¿Por qué estudiar la Gestión del Talento Humano?

El presente estudio muestra una breve descripción de cómo se trabaja con las personas desde una enfoque funcional respecto a sus procesos, por tal razón es necesario comprender el comportamiento humano, teniendo en cuenta los diversos sistemas y prácticas que pueda crear una fuerza de trabajo diestra y motivada.

El manejo de Recursos Humanos (RH) ha tomado importancia muy notable en las organizaciones, incidiendo profundamente en la competitividad y calidad de servicio, que el mercado financiero exige, sin embargo al analizar la situación actual de las organizaciones se observa que ha traído exigencias aún mayores, en especial la participación de las personas, que consideran un importante recurso dentro de las mismas (Coragio, 2011).

Alles (2005) manifiesta que “un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás”. Es decir que el desarrollo de estas competencias, si bien, es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base para realizar las innovaciones y cambios necesarios para el logro de la misión de las organizaciones.

Para Alles (2005) la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada gestión del talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

El Dr. Francoys Gagné (2011) uno de los máximos exponentes en el campo de la alta capacidad y talento menciona que “el talento designa el dominio destacado de capacidades sistemáticamente desarrolladas, llamadas competencias (conocimientos y destrezas)“, así que el talento humano se puede desarrollar a través de un específico análisis y entrenamiento de las capacidades, habilidades y destrezas de los individuos que se manifiestan a través de las competencias que se derivan del talento.

En la actualidad las políticas, programas, inversiones, asignación de recursos y proyectos públicos del Ecuador se encuentran sujetas al Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2017-2021), según lo indica el Art. 280 y 293 de la Constitución de la República del Ecuador; sobre esta base el presente proyecto, guarda relación con el eje N°. 2, que lleva como tema principal “Economía al servicio de la sociedad”, por cuanto manifiesta en su objetivo N°.7 que se debe: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”.

Desde el punto de vista anteriormente indicado, al impulsar la productividad y competitividad se logra un crecimiento económico sostenible, promoviendo de esta manera la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la

transferencia de tecnología impulsando al cambio de la matriz productiva mediante la vinculación del sector laboral con el sector educativo.

Además, se relaciona esta investigación con el objetivo 8 de Desarrollo Sostenible del Plan de Desarrollo Nacional del Ecuador, que indica: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo para todos”, ya que con el presente estudio se pretende contribuir a la gestión del talento humano por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., promoviendo de esta manera la calidad de empleo y el trabajo para todos

Planteamiento del problema.

Dentro de la realidad cooperativista del Ecuador existen diferentes circunstancias que pueden estar ligadas con objetivos organizacionales y fines sociales, donde señalan el porqué de su creación, sin embargo dentro de sus procesos clave para el cumplimiento de su razón de ser, se puede observar que cuentan con procedimientos generales, y no de un sistema personalizado a la realidad de la entidad, demostrando de esta manera que sus dirigentes desconocen la capacidad de sus colaboradores al generar dichos procesos, ocasionando un estancamiento en gran medida del saber, saber hacer y saber estar de sus trabajadores.

Según Carrasco (2014) el no desarrollar competencias laborales dentro de una organización implica que el principal recurso como es el humano no está siendo considerado como una ventaja competitiva sostenida; los modelos de gestión por competencias son sistemas de direccionamiento que permite evaluar competencias específicas, que los trabajadores requieren en su estación de trabajo, colocando a estos como actores principales en procesos, que más tarde generan cambios significativos en las organizaciones, que finalmente crean ventajas competitivas.

Al ser instituciones que no tienen fines de lucro, los objetivos organizacionales van más allá del ingreso económico; están direccionados por su valor social y se centran en la ayuda que puedan dar, mejorando la calidad de vida de sus socios. Es una labor sensible, sin ser ésta una razón para restar su presencia como organización; al contrario, es de mucha importancia que este tipo de cooperativas convivan y se mantengan en cumplimiento a sus principios universales.

En el gráfico N°1, se puede observar cómo se genera la identificación del problema central de investigación, pudiendo determinar la acción de causa-efecto, en la estructura organizacional de la cooperativa,

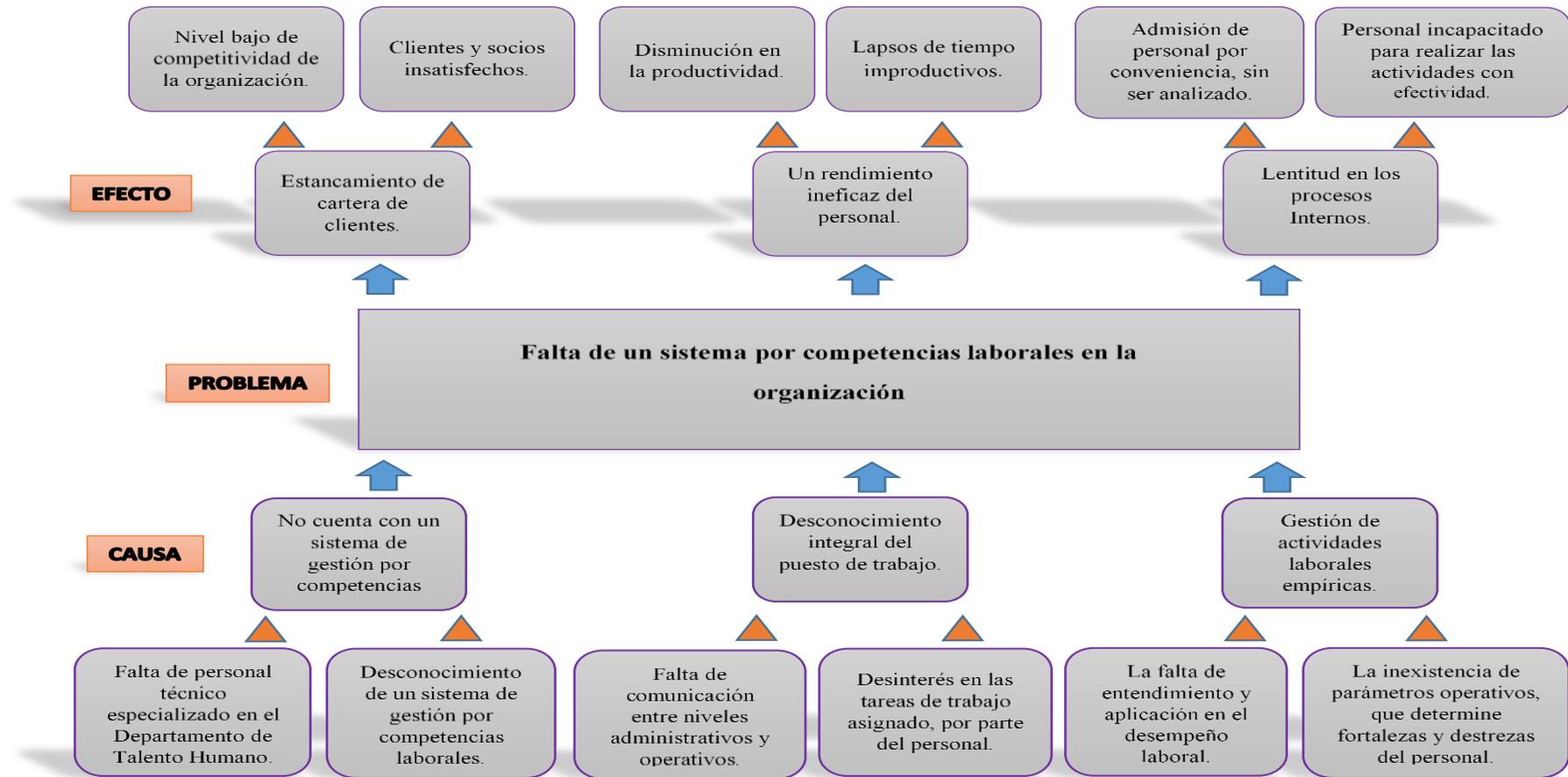


Gráfico N°1 Árbol de problemas (2017).

Elaborado por: Calvache (2018).

Justificación.

El presente estudio establece un sistema de competencias laborales a nivel organizacional y de procesos clave para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., que tiene en cuenta los principios universales, estatutarios del cooperativismo y los que se encuentran en la Ley de Economía Popular y Solidaria .

Con mucha frecuencia las organizaciones consideran la pérdida del capital o la tecnificación de los procesos productivos, como único problema relevante para mejorar su situación financiera, proponiendo soluciones como la cobertura de una póliza de seguro o la contratación de un préstamo; sin embargo, poco o nada se pone atención a la probabilidad de que el origen del problema sea el proceso mal desarrollado, que no se han identificado las características y perfiles del personal con relación al puesto de trabajo.

Alles (2012) manifiesta que este tipo de problemas, es muy difícil adoptar, llevando años reclutar, identificar, enseñar y desarrollar el personal idóneo para conformar un equipo, productivo, motivado y con talentos identificados y aprovechados en cada área de influencia laboral, por lo tanto, la mayoría de las organizaciones consideran a las competencias del Talento Humano como una última solución, siendo estos su capital más valioso, la administración de este talento no es una tarea sencilla. Es claro que se requiere de tiempo para implementar y visualizar todas estas prácticas.

Zapata (2016), profesor en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá manifiesta que: “Siempre será de máxima importancia en el movimiento cooperativo profundizar sobre la gestión de la innovación social y en la creación de una nueva cultura solidaria, como aspectos que deben caracterizar el clima ético y moral de cualquier empresa cooperativa por pequeña o grande que sea”, es la innovación social que lleva a crear valor a la sociedad.

A lo largo de la historia humana las formas socioeconómicas, han pasado por varios cambios sustanciales, creados por sus patrones socioculturales, la variación histórica de los sistemas han generado grandes cambios de comportamientos y conductas entre los seres humanos; Zapata (2016) manifiesta que se ha llegado a un tema demasiado rico en criterio y literatura con respecto a los cambios comportamentales y conductuales de la sociedad, dando lugar a un sinnúmero de estudios, sobre todo considerado al ser humano como el problema y al mismo tiempo la solución.

Las Cooperativas aparecen cuando una comunidad con objetivos comunes se agrupa, con fines solidarios y de ayuda mutua, es cuando se puede comprender que nace con valores humanos y principios de solidaridad, que propone como fundamento la acción humana en todos los procesos, que incluye al conjunto de actividades y organizaciones de carácter comunitario, asociativo, cooperativo, mutualista y demás formas colectivas creadas para responder a las necesidades de empleo y de bienestar de los pueblos, así como a movimientos ciudadanos orientados a democratizar y transformar la economía (Coraggio J.L, 2008, pag.3).

La idea central de este tema es conocer que dentro de todo grupo laboral existe una correlación entre el trabajo y la persona, tomando en cuenta que este último es la clave para el desarrollo de las organizaciones, así pues el Art. 283 de la Carta Magna del año 2008 señala que: “El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin de toda actividad económica, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el *Sumak Kawsay* o el Buen Vivir (...)” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pag.140).

En relación con lo que estipula el Art. 1 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en Ecuador (2011), que en su parte pertinente indica: “Para efectos de la presente Ley, se entiende como economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual y colectivamente,

organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

Objetivo General

Identificar un sistema de competencias laborales a nivel de organización y procesos clave de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Objetivos Específicos

1. Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre sistemas de competencias laborales en la organización en especial en las cooperativas financieras.
2. Identificar las competencias laborales a nivel de organización y procesos clave, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
3. Definir indicadores para la medición de las competencias laborales identificadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

Dentro del presente capítulo, se presenta un breve análisis de los autores más destacados en el estudio de la gestión por competencias y sus aportaciones científicas que han causado impacto sobre los procesos de Recursos Humanos.

La administración es el proceso de planificar, coordinar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de forma eficiente y eficaz (Thompson, 2008).

A continuación, se presenta las funciones del ciclo administrativo según Thompson (2008):

- **Planificación:** consiste en fijar la misión y objetivos de la organización, determinando políticas, programas y estrategias para alcanzarlos.
- **Organización:** consiste en determinar las tareas, quien las hace y donde se toman las decisiones.
- **Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** consiste en medir y corregir el desempeño de los colaboradores de forma individual y organizacional.

Thompson (2008) menciona entonces que la administración no es más que un conjunto de procedimientos, que se direccionan por objetivos establecidos, para un correcto desarrollo con ayuda de las personas que la integran.

Gestión Administrativa

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Según Radwan (2017) “decir gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera; por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación”.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Munch (2007) explica que: “La gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”, es necesario mencionar que en una gestión el optimizar recursos, juega un papel importante para llegar a la competitividad, a través de los objetivos propuestos en la Institución

Entendiéndose como competitividad, en un ámbito económico organizacional como la búsqueda de nuevos métodos de negocios y estrategias de mercado, que pueden dar como resultado positivo la posibilidad de mantenerse y adaptarse a los modelos económicos actuales (Matías Riquelme, 2017); en pocas palabras se trata de la experiencia y el aprendizaje que son aplicados a la organización con intervención de dirigentes, accionistas, colaboradores y estado, pudiendo determinar la dirección de la misma.

Anzola (2002) considera que la “Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las

personas y las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Se debe considerar que la gestión administrativa debe ser una de las actividades más importantes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., ya que la misma se encamina hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, y puede conseguir mediante estrategias debidamente establecidas y sistematizadas, la colaboración del personal.

Cabe mencionar que la gestión de administración surge desde la época primitiva, cuando los primeros pobladores realizaban actividades que requerían de una planeación sencilla, pero que eran difíciles, por lo que demandaba de una mejor organización. Es ahí, cuando se dan los inicios de la administración, donde nace la división del trabajo o la presencia de líderes que coordinaban y unían esfuerzos para el logro de los objetivos (Chiavenato, 2008).

Gestión del Talento Humano

Dentro de la gestión administrativa se encuentra la Gestión del Talento Humano (GTH); hablar de gestión del talento humano, es hablar de dirección, es asumir nuevas posturas, nuevos retos, donde se pueda incluir a todos los integrantes de las organizaciones; de cierta forma quienes manejan y lideran estos retos son los niveles jerárquicos quienes impulsan, direccionan a su personal; guiados siempre por la demanda habitual de generar mayor rentabilidad y productividad, olvidando que quienes son los actores directos de este resultado son ellos mismos. Esto lleva a conocer que los altos mandos de una organización deberán auto gestionarse y auto gerenciarse ellos mismos para tener la capacidad de poder liderar de manera efectiva al talento humano (Suarèz, 2011).

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

La sociedad vive transformaciones, en todos sus aspectos, sean estos estructurales, económicos, tecnológicos, sociales y culturales, en esta dirección el talento humano y en especial sus administradores, suponen una gran responsabilidad, y sobre todo esfuerzos que lleven a las organizaciones a un mejor *performance* (rendimiento o actuación de una persona en un determinado puesto), y competitividad en el mercado, que puedan conducirse con principios éticos, de equidad y justicia social (Suarèz, 2011).

Si una institución no considera las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de sus trabajadores, inexorablemente está comprometiendo el porvenir de la institución hacia la mediocridad, con resultados negativos para su imagen corporativa hacia la sociedad.

Para Alles (2012) la gestión del talento humano es la acción de administrar (gobernar, regir, aplicar) el manejo integral del capital humano, de esta manera ella identifica a las personas como un capital, tornándose como un recurso tan importante como lo es el dinero.

Así mismo, Velásquez (2012) manifiesta que el proceso evolutivo de la Dirección de Recursos Humanos, ha sufrido cambios muy significativos en los últimos 10 años, donde ya no se lo ve como un costo, sino más bien como un recurso, lo que da lugar a un nuevo punto de vista, de naturaleza multidisciplinaria, que señala al recurso humano como estratégico, causante de ventajas competitivas continuas.

Para Arnao y Edgar (2004) la gestión del talento humano se trata de una estrategia de dirección cuyo objetivo es obtener el máximo valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades, en la obtención de resultados para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

De acuerdo a Mondy (2005), la administración de recursos humanos es una función dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, la selección y la formación. Lo destaca como un proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social; es decir que este es el umbral del estudio y la práctica de la administración del talento humano.

Además, Smith (2007) menciona que la gestión de recursos humanos involucra a los gerentes y directores para realizar actividades convenientes y dar facilidad a los mismos, que se encuentran inmersos en todo el proceso de producción, para que de esta manera puedan contribuir con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Esto lleva a pensar que la gestión de talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados, que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones. La gestión del talento humano es considerada en las organizaciones como uno de los aspectos primordiales, que depende de las acciones y la forma de cómo lo desarrollan, tomando en cuenta cada uno de los colaboradores que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo (Smith, 2007).

Vásquez (2008) considera que la gestión del talento humano es una actividad cuya importancia radica en la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, esto implica un manejo global de la organización, obteniendo la participación de todos los colaboradores, siguiendo un bien común.

Cuesta (2010) señala que la gestión del talento humano asume un gran círculo de actividades relacionadas con la organización laboral en su accionar con las personas, enfatiza actividades como inventarios de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación, y condiciones de trabajo.

Lledo (2011) sostiene que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa siendo la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final, las personas son los responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

La gestión del talento humano (TH) es conocida también como la Dimensión Humana; Cudicio (2012), indica que se trata de un principio significativo dentro de la cultura organizacional, donde la principal riqueza de una empresa es “su personal”; la forma de como este personal es tratado dentro de la organización, es lo que indica su nivel de importancia en una escala de valor, que se manifiesta en el desempeño laboral del individuo.

Para poder dar a la Dimensión Humana un lugar de importancia, es necesario involucrar a la organización a determinar las actividades dirigidas a inyectar valor al recurso humano, proporcionándoles comunicación, formación e incentivo en sus relaciones sociales (Cudicio, 2012).

Es decir la gestión del talento humano es la capacidad de dirección e influencia integrada a las personas o colaboradores de una organización en condiciones de espacio y relaciones laborales adecuadas, alcanzando el objetivo para el que fue creado, mismos que están conformados por sistemas y subsistemas (Alles, 2011).

Como ya se ha mencionado, las definiciones que se dan sobre Gestión de Talento Humano son varias, razón por lo cual en el cuadro N° 1, se sintetiza los que han sido influyentes, en el presente proyecto:

Cuadro No.1 Definiciones de gestión de talento humano

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Cuesta	2000	La gestión de Recursos Humanos, es hoy concepción de la gestión de competencias, y esta se enfoca principalmente en el desarrollo de las personas y lo que “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes.
Velásquez	2002	Es un recurso, enfocado estratégicamente a todas sus acciones, lo que da lugar a un nuevo punto de vista, de naturaleza multidisciplinaria, que señala al recurso humano como un origen estratégico causante de ventajas competitivas continuas.
Lanz	2005	Calidad preformativa de la acción traducida en predominancia de ciertos perfiles de personalidad, de estilo de conducción, de energía organizacional. Dependiendo del contexto cultural y del carácter de la organización de que se trate, los liderazgos aluden siempre a una voluntad que dirige, a un espíritu que pauta un ritmo, a un referente respecto del cual se conforman las prácticas y sus estilos. El liderazgo atañe a los modos de desempeño que logran articularse de una cierta manera con la consistencia colectiva en un momento dado.
Alles	2012	Es la gestión del talento humano es la acción de administrar (gobernar, regir, aplicar), el manejo integral del capital humano, de esta manera ella identifica a las personas como un capital, tornándose como un recurso tan importante como lo es el dinero.
Cudicio	2012	Un principio significativo dentro de una cultura organizacional, explicando de esta manera, que la principal riqueza de una empresa es “su personal”; es así que señala, la forma de como este personal es tratado dentro de la organización es la magnitud que indica su importancia en la escala de valor, que se manifiesta a través de cada objetivo estratégico planteado en su Planificación.

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Cuesta (2000), Velásquez (2002), Lanz (2005), Alles (2006), Cudicio (2012).

Bajo estas definiciones de gestión del talento humano, se puede concebir como un enfoque humanista, relacionando al ser humano con su ambiente laboral, demostrando que es un ente integral, conformado por destrezas, habilidades, emociones, conductas y conocimiento, convirtiéndose en un activo importante dentro de una organización; en otras palabras es el conjunto de actividades que

facilitan al talento humano accionar libremente en la organización con el objetivo de aportar y colaborar, creando un espacio de interés para su constante estudio.

Importancia de la Gestión del Talento Humano

El manejo de grupos humanos, implica un trabajo muy arduo y complejo para los gerentes, dirigentes, directores o líderes de las organizaciones, dando lugar a una de los puntos más complejos, el cambio; es evidente que todo cambio rompe con la rutina, pero a la vez constituye una ruptura con el pasado, transformando lo que se conoce, como algo desconocido; con respecto a esto se puede mencionar la visión de Wendell y Bell (1996), quienes exponen al cambio como un estado en transformación; se observa en la globalización económica mundial, en las nuevas políticas de Estado, en la aparición de nuevos avances tecnológicos, en nuevas formas de concebir al ser humano y su evolución, entre otros; como factores que han permitido la evolución de la gestión del talento humano.

La dirección de las empresas, en los momentos actuales es responsable por resolver la indecisión ante el cambio que confronta el personal, sobre este tema, Morín (2000) manifiesta que: “el hombre en estos momentos está enfrentando a la incertidumbre por todo lado, puesto que vivimos en una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado. Es por ello, que la educación del futuro debe volver sobre los dilemas ligados al conocimiento”, sin lugar a duda es necesario que la nueva dirección organizacional comience a entender y prestar mucha atención, a las decisiones que se toman teniendo muy en cuenta que los cambios generan un grado de desconocimiento hacia una condición futura especialmente en el personal.

Para Alles (2009) todos los gerentes deben actuar como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La gestión del talento humano se convierte en un aspecto muy importante dentro de las empresas, pues si el éxito de las mismas depende de lo que las personas hacen y como lo hacen, significa que invertir en el recurso humano, genera varios beneficios importantes como su formación, capacitación entre otros; el éxito de las empresas u organizaciones, también depende de la administración y la gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos dentro de las mismas serán el resultado de la participación de un personal bien preparado y talentoso (Alles, 2009).

En la actualidad, las personas han adquirido mayor importancia en la creación de ventajas competitivas para las organizaciones; autores como Cuesta (2000), Alles, Cudicio, Lanz y Velásquez coinciden hoy en día que la clave del éxito se basa en el desarrollo de competencias que las diferencian de las demás, conociendo de antemano que el desarrollo de estas competencias es un tema complejo, sin embargo las mismas proporcionan una base de datos que sirven en un futuro como insumos para realizar cambios en la creación de nuevos servicios y procesos para poder lograr su misión (Castillo, 2010).

Dentro de los objetivos de la gestión del talento humano, Chiavenato (2002) considera a los colaboradores o trabajadores como el principal activo de las organizaciones, de ahí la necesidad de que estos, estén más conscientes y atentos al cambio. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Los objetivos de la gestión de personas según Chiavenato (2002) son diversos, los cuales deben contribuir a la eficacia organizacional, de la siguiente manera:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del Recurso Humano es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las

tareas, aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtiene eficiencia.

2. **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, la función de la Administración de Recursos Humanos, es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
3. **Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es” construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa”, se refiere a este objetivo. Dar reconocimiento a las personas, y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejor el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
4. **El aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo para ser productivos,** los empleados deben sentir que es adecuado a sus capacidades, y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan mayor parte de su vida en el laborando y esto requiere una estrecha identidad con el mismo.
5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas y tareas significativas.
6. **Administrar e impulsar el cambio:** en las últimas décadas hay periodos turbulentos de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, y

políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda la actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y garantizar sus derechos básicos.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo: Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan.

Con toda esta gama de objetivos, se destaca que el empleado es el principal activo de la institución, por lo que mientras esta persona sea considerada por su talento y este motivado y capacitada, la productividad es alta.

Procesos y Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2002) manifiesta que: “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como: descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones, seguridad, salud y bienestar”.

A continuación, se realiza una breve definición de cada proceso:

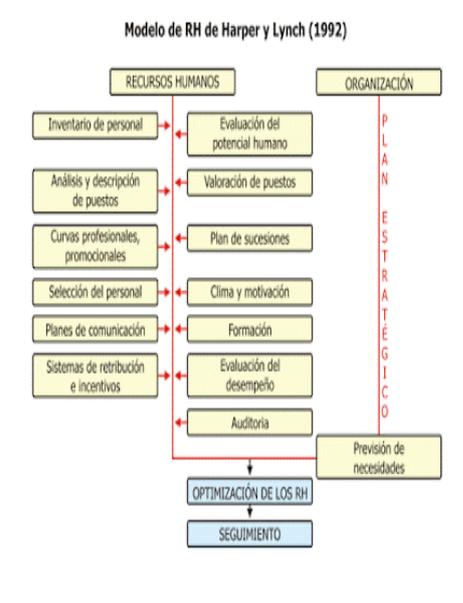
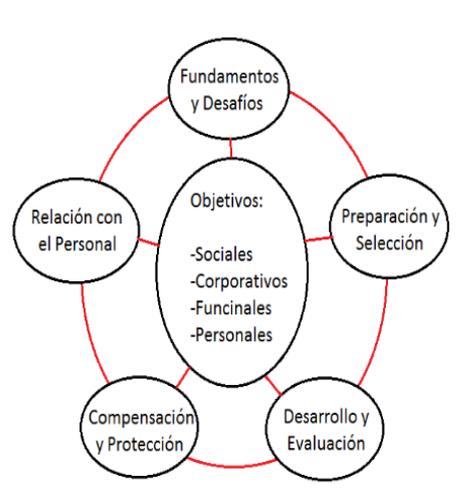
- **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevo personal en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- **Compensación del personal:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo del personal:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento del personal:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- **Evaluación del personal:** proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases y sistemas de información gerenciales.

Se entiende fácilmente que todos estos procesos están muy relacionados entre sí; los mismos que brindaran los mecanismos necesarios para el éxito del manejo del personal que labora en la institución.

A continuación, se presenta en el cuadro N° 2, una síntesis, para entender claramente cuáles han sido los diferentes modelos y subsistemas realizados en la gestión del talento humano:

Cuadro No. 2 Modelos y subsistemas de Gestión de Talento Humano, en el tiempo.

Autor/ Año	Modelo	Subsistema	Observación
Modelo Michel Beer/1989		<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia de empleados. 2. Sistemas de trabajo. 3. Flujo de R.H 4. Sistema de recompensa 	<p>El involucrar y hacer que participen los empleados es un tema central, actuando sobre el resto de áreas o políticas de RRHH.</p>
Modelo Harper y Lynch/ 1992		<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario de personal. 2. Análisis y descripción de puestos. 3. Plan de sucesiones. 4. Selección de Personal 5. Clima y motivación. 6. Formación. 7. Evaluación del desempeño. 8. Sistema de retribución e incentivos. 	<p>El modelo toma como punto de partida un plan estratégico donde realizan la previsión de necesidades relacionado con una serie de actividades claves de Recursos Humanos, lo cual requiere un seguimiento constante, verificando los resultados obtenidos con los objetivos de la organización.</p>
Modelo Werther y Davis/1996		<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos y desafíos. 2. Preparación y selección. 3. Desarrollo y Evaluación. 4. Compensación y Evaluación. 5. Relaciones con el personal. 	<p>La relación de varias actividades entre si conforman un sistema. Los subsistemas conformados están influenciados por las normas y objetivos de la dirección de Recursos Humanos, así como también en el entorno externo que funciona la organización.</p>

Autor/ Año	Modelo	Subsistema	Observación
<p>Modelo Zayas/1996</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsistema Organizativo. 2. Subsistema de selección y desarrollo. 3. Subsistema social 	<p>El carácter sistémico acentúa su importancia en este modelo, demostrando una interrelación entre los 3 subsistemas. A partir de la misión se define los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, llevando el diseño de puestos mediante el análisis de los mismos con sus ocupaciones.</p>
<p>Modelo Modificado por Armando Cuesta/1999</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de recurso humanos. 2. Competencias a largo plazo. 3. Auditorias. 4. Grupos de interés. 5. Factores de situación. 6. Resultado. 	<p>Modelo que agrega nuevos elementos, indicadores y técnicas. Incluye un elemento adicional como la auditoria como una retroalimentación del proceso.</p>
<p>Modelo Idalberto Chiavenato/2002</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Admisión de personas. 2. Aplicación de personas. 3. Compensación de personas. 4. Desarrollo de personas. 5. Mantenimiento de personas. 6. Monitoreo de personas. 	<p>Aquí Chiavenato establece un modelo moderno de gestión de talento humano centrándose en 6 subsistemas, que se encuentran influenciados por contextos internos y externos</p>

Autor/ Año	Modelo	Subsistema	Observación
Modelo Dirube/2000		<ol style="list-style-type: none"> 1. Característica de la Persona. 2. Característica del puesto. 3. Característica de la persona. 	<p>Este modelo nos indica el procedimiento para determinar competencias, donde destaca la interrelación que existe con las características tanto de la persona con el puesto de trabajo.</p>
Modelo Armando Cuesta/2005		<ol style="list-style-type: none"> 1. Flujo de recursos humanos. 2. Educación y desarrollo de recursos humanos. 3. Sistema de trabajo. 4. Compensación laboral 	<p>Cuesta a partir del modelo modificado por su estudio surge este modelo de GRH más funcional con mayor tecnología para concebirlo ya en un ámbito práctico.</p> <p>Aquí ya quedan centrados los cuatro subsistemas.</p>
Modelo Werther y Davis/2008		<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de recursos. 2. Aplicación de RH. 3. Mantenimiento de RH. 4. Desarrollo de RH. 5. Provisión de RH 	<p>Un modelo concebido en la retroalimentación de los subsistemas, buscando insumos necesarios para la mejora continua, tomando como protagonista principal al RH.</p>

Autor/ Año	Modelo	Subsistema	Observación
Modelo Martha Alles/ 2012		<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y selección de incorporación. 2. Capacitación y planes de sucesión. 3. Formación. 4. Evaluación de desempeño. 5. Compensación y beneficios. 6. Análisis y descripción del puesto. 	<p>Este modelo rescata básicamente la importancia del ser humano en las organizaciones, consolidando aspectos con mayor influencia como es la formación y capacitación para un mayor desempeño en la organización</p>

Fuente: Beer (1989), Harper y Linch (1992), Werther y Davis (1996), Zayas (1996), Cuesta (1999), Chiavenato (2002), Dirube(2000), Cuesta (2005), Werther y Davis (2008), Alles(2012).

Elaborado por: Calvache (2018).

Para comprender aún más, como se desarrolla la gestión del talento humano se ha seleccionado los modelos propuestos por: Berr (1989), Hamer y Linch (1992), Werther y Davis (1996), Zayas (1996), Chiavenato (2002), Dirube (2000), Cuesta (2005), y Alles (2012), enriqueciendo la presente investigación, por cuanto se ha plasmado la evolución de los módulos que claramente parten de una realidad muy básica al considerar ya el recurso humano como parte del desarrollo empresarial, Beer (1989), Alles (2012) y Cuesta (1999); hablan de un inventario de personal, un análisis de puestos, formación, evaluación de desempeño con el objetivo de realizar seguimiento y control.

Estos modelos comparten, una dinámica continua, direccionando a los objetivos organizacionales, funcionando individualmente las necesidades organizacionales, Cuesta (2000) toma como base un modelo de gestión por competencias más complejo fusionando los cuatro subsistemas con tendencia a la corriente funcional, haciendo énfasis en el desempeño por procesos y sus funciones individuales, Alles (2012), rescata como base a la persona como principio y fin de un proceso organizacional, enfocando siempre el rendimiento del ser humano, podemos concluir que el recurso humano fue y es considerado como un recurso valioso en todos los modelos.

También se ha podido observar un progreso referente a la dirección del departamento de Recursos Humanos, en las organizaciones; es así que la ocupación de estos recursos se tendría que realizar en toda la entidad y no solo a través de un departamento, ya que se fomenta la responsabilidad de cada dirección, con el objetivo de crear un modelo óptimo que genere valor a las organizaciones.

La idea principal sería retener a ese personal calificado, capaz de resolver situaciones de riesgo propias de su puesto de trabajo, ya que de esa forma habrá mayor posibilidad de llegar a cumplir los objetivos institucionales planteados por medio de normas, siempre en concordancia a las necesidades del personal como de la organización, en su accionar diario.

La Gestión por competencias

La gestión por competencias se entiende como un modelo de gerenciamiento, que se encarga de evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo del individuo que la ejecuta; es decir que es el proceso mediante el cual se identifica las capacidades de los individuos, cuyo requerimiento es necesario para cada puesto de trabajo, a través de perfiles medibles y cuantificables (Cruz y Vega, 2001).

Según Santos (2012) la gestión por competencias laborales es la gestión del conocimiento, parte de la concepción de que las personas desempeñan su trabajo de una manera exitosa, la idoneidad demostrada a través de un desempeño laboral superior o exitoso de la persona (competencia laboral), es decir la asertividad como la persona desempeña su labor, donde sus valores éticos son los elementos clave, factor decisivo para determinar la eficacia, eficiencia y competitividad.

Alles (2005) indica que la empleabilidad de las personas se define como el “*chance*”; que no es más que la posibilidad de conseguir otro empleo valorando sus competencias por las empresas.

El enfoque principal de Tobón (2006) es direccionado por la formación basada en competencias, misma que busca implementar una propuesta que nace en el aprendizaje significativo proyectada a la formación integral, desarrollando de esta manera el espíritu emprendedor como la base del crecimiento personal por lo tanto se asegura el desarrollo socio económico, misma que desprende variables relacionadas con las competencias, siendo estas variables de procesos complejos, desempeño, idoneidad, responsabilidad, y de contextos.

Según, Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

Dentro de la gestión por competencias están los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación del desempeño y legislación y salarios. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación.

Al hablar de competencias laborales es prudente diferenciar sus cuatro dimensiones (Cruz y Vega, 2001).

Dentro del modelo de gestión por competencias se identifican las siguientes:

1. Identificación de competencias.- se desarrolla a partir de una actividad de trabajo donde se establece las competencias que se utiliza con el fin de desempeñar tal actividad, de una forma eficaz y eficiente.
2. Normalización de competencias.- ya identificadas las competencias, se enfoca en la descripción de las mismas, para aclarar transacciones entre empleadores trabajadores y entidades educativas, es decir que la

competencia identificada y descrita con un procedimiento común se considere como una norma.

3. Formación basada en competencias.- la formación orientada a generar competencias, tiene que estar respaldado por normas claras y precisas.
4. Certificación de competencias.-hace referencia al reconocimiento formal, cuando ha sido demostrada, y evaluada por especialistas, llegando a obtener un certificado normalizado, este no se trata de un diploma que recibe con aval de estudios realizados, es más bien una constancia, que definirá el estándar de realización de la competencia.

La formación del talento humano constituye la columna vertebral de las instituciones, por lo que depende en gran medida de la motivación, intereses y necesidades, pero también de los conocimientos, habilidades y destrezas, en combinación del mantenimiento de la disciplina y del deber.

Gestión del Talento Humano basado en competencias laborales

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), la palabra competencias posee dos significados diferentes, es decir una homonimia. El primer significado hace referencia a disputa o contienda de dos o más personas sobre una cosa, es decir oposición, competición entre otros. En cambio la segunda es el de responsabilidad (como obligación de hacer algo), pericia para hacer algo o la autoridad de un juez para una cuestión.

Del Pino (1997) señala que las competencias como material de estudio ya se utilizaba en los años 20's, por pedagogos de ese entonces; sin embargo comienzan a tomar mayor atención en el año 1973 con David McClelland, catedrático de Harvard, que en uno de sus ensayos científicos titulado "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*", expone a la competencia como: "la característica esencial de la persona, que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo", es

allí donde surge el interés de los estudiosos del entorno administrativo, sobre las competencias (Sánchez, Marrero, Martínez, 2005).

Para realizar una síntesis del significado de la palabra competencia, se cita a autores que a lo largo de los tiempos han aportado con su experiencia sobre la conceptualización de la palabra. A partir de estas definiciones los autores mencionados concuerdan que son: características, conocimiento, conductas, comportamientos, aptitudes, habilidades y destreza propias de cada individuo, que tiene una relación directa con su desempeño en su puesto de trabajo, (ver cuadro N°3).

Cuadro No.3 Conceptos sobre competencias laborales.

Autor / Año	Concepto de competencia laboral	Palabras claves
Spencer y Spencer / (1993)	Característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.	Subyacente Efectividad Performance
Ducci / (1997) Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina	Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permite desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”	Identificable Evaluable Satisfactorios Estándares Ocupacional
Organización Internacional del Trabajo OIT / (1997)	La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción sino también –y de gran medida- mediante el aprendizaje, por experiencia en situaciones concretas de trabajo”	Aprendizaje. Desempeño Productivo. Instrucción Experiencia
Provincia de Quèbec, Canadá, Ducci/ (1997)	“el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”	Comportamientos Socio afectivos Habilidades Adecuadamente

Autor / Año	Concepto de competencia laboral	Palabras claves
Levy-Levoyer/ (1997)	Las competencias laborales están dadas por los comportamientos que posee ciertas personas en mayor grado que otra y que sirven para realizar mejor el desempeño en una actividad dada.	Comportamientos Desempeño Actividad
Concejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) México / (1998)	“...capacidad `productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo...”	Capacidad Productiva Desempeño Contexto Laboral Conocimiento. Habilidades Destrezas
Ministerios de Trabajo y Seguridad Social, Cuba/ (1999)	: “al conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como los de calidad, que se le exige para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones	Conocimiento Teórico Destrezas Habilidades Aptitudes Desempeño Idoneidad Desenvolvimiento.
Ducci (2003)	Útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo	Útil Desempeño Productivo Instrucción Aprendizaje
Cuesta (2005)	Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación	Desempeño Productivo Cualidades Profesionales Funciones Ocupación.
Alles (2006)	Son las conductas o comportamientos de las personas, si una persona tiene capacidades naturales, estas pueden ser potenciadas o anuladas por sus comportamientos	Conductas Comportamientos Capacidades Naturales
Tobón (2006)	“expresa que este enfoque se enfatiza en: “...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas”	Enfoque Atributos Procesos Laborales Función Definida

Autor / Año	Concepto de competencia laboral	Palabras claves
Cortés (2009)	Conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo	Características intrínsecas Conductas Desempeño
Saracho (2011)	Aptitud que se requiere para desempeñar la función de producción en el contexto empresarial, de acuerdo a los parámetros de calidad esperados por un estándar conocido.	Aptitud Calidad Estándar

Fuente: Varios Autores.

Elaborado por: Calvache (2018).

Análisis de semejanzas entre las definiciones de competencias.

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Componentes de una competencia

Las competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores) (Hernández, Mosqueda y Tobón, 2016).

Hernández, Mosqueda y Tobón (2016) señalan que las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y

perduran durante un período razonable de tiempo” contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- SABER: datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- SABER HACER: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- QUERER HACER: factores motivacionales y emocionales, que guían el comportamiento.
- PODER HACER: factores situacionales de la organización con su estructura.
- SABER SER: normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- SABER ESTAR: predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Clasificación de las competencias

La autora (Alles, 2009), para aplicar la gestión del talento humano por competencias detalla las siguientes:

- Intelectuales: perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- Interpersonales: dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
- Adaptabilidad: adaptación al medio
- Orientación a Resultados: energía e iniciativa, deseos al éxito, sensatez para los negocios.

Las competencias son de vital importancia en la Institución; más aún si destacamos el esquema de la clasificación, ya que esta permite un desempeño adecuado de la tarea o responsabilidad asignada al empleado, destacando hasta en los niveles de complejidad

Enfoques en el estudio de las competencias laborales

Alrededor del estudio de las competencias laborales, se entretienen un sin número de definiciones, desde la década de los sesenta en el Siglo XX; en varios países desarrollados se desprende la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus recursos humanos dando mayor importancia al enfoque de competencias, es de vital relevancia conocer y estudiar las diferentes corrientes filosóficas en torno a las competencias laborales, con el objetivo de fundamentar el origen de las mismas, puesto que la conceptualización y corriente de estudio que se acoja, tendría un impacto considerable en la gestión de los recursos humanos.

Las corrientes y los enfoques son afines entre sí, existiendo diferencias metodológicas que más adelante se señalan, cabe mencionar que las corrientes de pensamiento enfocado a las competencias se manifiestan por un colegio que siguen un mismo pensamiento filosófico que sustentan dichas teorías, es así que aparecen tres escuelas o enfoques.

Mertens (1996) considera tres grandes corrientes, dentro del estudio de las competencias: la corriente conductista, que proviene de la escuela americana que plantea que las características conductuales de las personas son la clave para que su rendimiento sea eficiente; la corriente funcionalista proveniente de Inglaterra la cual señala que la competencia laboral se identifica a través de elementos de competencia, criterios de desempeño y los conocimientos requeridos ya establecidos; y por último la corriente constructivista que señala que las competencias laborales están presentes por los comportamientos que ciertas personas poseen, que unida a la experiencia pueden mejorar el desempeño de una actividad dada (ver gráfico N°2).



Gráfico N°2 Enfoques en el estudio de competencias.

Fuente: Mertens (2005)

Elaborado por: Calvache (2017).

Corriente Conductista.

El mayor exponente de esta corriente es el Psicólogo David McClellan profesor de Harvard, quien impulsa y pone de manifiesto el término competencias aproximadamente en el año 1973, mediante su artículo señala que: “son características esenciales de la persona causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”, claramente indica la importancia de las competencias para valorar el desempeño y rendimiento en su actividad laboral.

El enfoque conductista, no está ligada al concepto psicológico de conducta, sino a las características de las personas, de cómo desempeñan mejor su trabajo, en un plano exitoso en el cumplimiento de sus labores (McClellan, 1973).

Un punto muy importante a señalar, es que el enfoque conductista define los comportamientos de los individuos que realizan un trabajo con eficacia y con un alto rendimiento, que se puede identificar notablemente en comparación a los demás, por tanto el puesto de trabajo y las competencias necesarias para su desarrollo se definen partiendo de la observación de las capacidades de dichas personas (Del Pino, 1997).

Se utiliza para el análisis del comportamiento de las personas, la técnica conocida con el nombre de “incidentes críticos”, donde se pide a los trabajadores que han dado resultados altos en el desempeño de sus labores, describir cuales son aquellas situaciones más importantes a considerar, en relación a su desempeño laboral, para el logro de objetivos, diferenciando los resultados negativos de los positivos, considerando bajo este punto de vista que las competencias laborales están ligadas al desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo (McClellan, 1973).

Las competencias dentro del enfoque funcional, pueden estar relacionadas por rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimiento que unidas dan un eficiente desempeño, esta características no pueden ser estudiadas en una forma directa si no mediante un análisis de sus manifestaciones de comportamientos observables (Cariola y Quiroz 1998).

Como un dato adicional, se señala que los seguidores de este enfoque conductista centraron sus investigaciones, en señalar aquellas competencias que permitan predecir el desempeño óptimo, enfocando únicamente a los directivos y gerentes de grandes organizaciones a nivel mundial, uno de ellos fue Boyatzis (1982), identificando competencias genéricas, realizando simplemente consideraciones a nivel jerárquico, explicando variaciones existente entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de gerentes de más bajo rendimiento o promedio.

Se toma a manera de ejemplo, un pensamiento dado en México en tema de competencia laboral que mantiene relación con la corriente conductista, el mismo que es presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), este documento data de 1998, el cual señala, claramente que una persona es competente para hacer algo cuando esta demuestra que lo sabe hacer.

Es preciso mencionar a Delgado (2002), que relaciona a las competencias dentro de esta corriente como unidades de actuación, que señalan como una persona sabe

y puede hacer para mantenerse en la ejecución de una trabajo con estándares altos de desempeño, incluyendo características cognitivas, afectivas, motoras y de experiencia en el ámbito laboral.

Este enfoque ha recibido críticas por la extensión de la conceptualización de competencias, causando dificultad en la identificación de características de las personas que puedan servir para su análisis, otro de las dificultades se da por el manejo de modelos históricos, midiendo desempeños excelentes dados en el pasado, cuya aplicación puede resultar arriesgada, en especial en empresas que afrontan cambios rápidos. (Cariola y Quiroz, 1998).

Corriente Funcional

La corriente funcional, como tal tiene un enfoque netamente práctico y conductista; Mertens (1996) mantiene que el análisis funcional describe el puesto o la función, los que están combinados por elementos de competencias con criterios de evaluación, donde se puede observar requerimientos mínimos que requiere dicho puesto (citado en Zayas, 2002).

Tiene su origen en Inglaterra, se apoya en el estudio del trabajo como “un análisis funcional”, observando todos los procesos, subprocesos y actividades que se desarrollan en la práctica de quienes lo realizan, describiendo el puesto y por ende su función, este se adhiere a un conjunto de elementos de competencia, que describen pasos básicos requeridos para el desempeño del trabajo, (Mertens, 1996); las corrientes británicas se acentúan en el análisis de actividades netamente funcionales.

A continuación, mencionaremos algunas características del Método Funcional:

- Este tipo de herramienta permite identificar, actitudes, aptitudes y comprensión para un buen desarrollo competente.

- Alto condicionamiento de calidad, seguridad y salud en las jornadas laborales.
- Participación activa de todos los colaboradores, para estructurar la competencia requerida.
- Es aplicable de lo general a lo específico, iniciando la conceptualización principal con el propósito clave de la organización, terminando con las funciones simples, conocidas como “competencias macro”, que se refieren a las funciones que realiza un individuo.
- Al hablar de un método de análisis de la situación laboral, esto implica que tiene carácter formativo, ya que posibilita la reflexión sobre la misma.
- Tiene la tendencia de ser un proceso donde los colaboradores o actores de dicha actividad, van adquiriendo conocimiento en los procesos productivos, sus problemas considerando que el más importante es aprender a resolverlos (CINTEFOR/OIT, 1999).

Se destaca fundamentalmente lo funcional, los resultados óptimos y predefinidos que la persona tiene que mostrar, producto de un sistema preestablecido, mismo que compone el proceso productivo en el cual se desempeña, se debe mencionar que el nivel operativo es el que generalmente se proyecta este tipo de medición.

A través de *The National Council for Vocational Qualifications* (ICVQ), se publica: “la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos”, según la publicación observamos que el logro de objetivos laborales de una persona se da cuando existe definiciones y limitaciones prediseñadas, medibles para acentuar un óptimo desempeño laboral (Ducci, 1997).

Como un aporte interesante a la corriente funcionalista, en el Ecuador a través de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC), organismo Estatal que se encarga de expedir certificados de competencias; es la encargada de emitir un documento que es otorgado cuando la

persona ha desarrollado los requerimientos fundamentales de una o varias competencias, es así que destaca por formar parte del enfoque funcional en el Ecuador, puesto que valora a las competencias laborales como: “conocimiento, actitudes, habilidades y destrezas que se denomina y se emplean en un contexto específico, sea éste un empleo u ocupación determinada (SETEC, (2017),

Otro de los puntos relevantes dentro de la contextualización de términos, se observa que los elementos de competencias son considerados como una parte de la unidad de competencias, que indica todas las situaciones, acciones o comportamientos que se espera de una persona con relación al desempeño de una actividad o trabajo determinado, la evaluación de estas competencias, permite observar el desempeño de la actividad realizada, en un momento dado, simulación que es valorada por el Reconocimiento de Organismos Evaluadores de la Conformidad (OEC), que no es más que un reconocimiento que SETEC autoriza para que se pueda otorgar una Certificación a los individuos que pueden tener una o varias competencias.

Para ampliar un poco más sobre el proceso del Reconocimiento de Organismos Evaluadores de la Conformidad, se menciona como Norma Técnica Organismos Evaluadores Certificación de Personas, No. SE-01-003-2016, (Registro Oficial 711 de 2016), cuyo objetivo principal es normar el proceso de reconocimiento de los Organismos Evaluadores de la Conformidad para la Certificación de Personas (OEC, 2016).

SETEC sostiene 17 objetivos de desarrollo sostenible, los mismos se proyectan cumplir hasta el 2030, para enriquecer aún más el tema sobre las competencias laborales, es necesario señalar, al objetivo número 8 como un enfoque que profundiza la dimensión del mismo y dice: “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, al hablar de trabajo decente, es hablar de competencias bien aplicadas al desarrollo de una actividad productiva, cuyo resultado se espera en un adecuado crecimiento económico.

El enfoque funcionalista toma como referente teórico a la escuela funcionalista de sociología y los principios a la Administración británica por adoptar las metodologías y sistemas de formación y capacitación a las necesidades del sistema laboral; está dada por el desarrollo de un puesto de trabajo determinado, sin embargo debe tener la capacidad teórico-práctico para su desempeño, desarrollando habilidades, destrezas y conocimiento óptimo para su realización esto quiere decir que al demostrar aptitudes y actitudes obtenidas o aprendidas, podremos evaluar niveles mínimos requeridos al puesto.

La principal crítica al enfoque se da porque se basa solamente en verificar que se ha logrado una competencia más no como se logró la misma, lo cual dificulta la descripción de las competencias en los procesos de las organizaciones; países como Australia o Canadá, se han ocupado en modificar el enfoque, integrando en el análisis de competencias la relación existente entre las capacidades de las personas y su desempeño (CIDEDEC, 1999).

Corriente Constructivista

Uno de los principales exponentes sobre esta corriente, Levy-Levoyer (1997) señala que las competencias laborales están dadas por los comportamientos que poseen ciertas personas en mayor grado que otras, y que sirven para realizar mejor el desempeño de un actividad dada, se puede identificar claramente en situaciones de cumplimiento y medición de sus trabajos, es decir son síntomas que señalan claramente rasgos de conducta y conocimientos adquiridos, definiendo específicamente a las competencias como “un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales”.

El enfoque constructivista mantiene la línea del aprendizaje como la característica principal del trabajo, teniendo a la experiencia como un factor primordial, permitiendo un desempeño óptimo en la realización de un puesto de trabajo dado, es decir la persona que posee conocimiento, experiencia, destrezas y

habilidades está capacitado para desarrollar su entorno profesional y laboral en competencias laborales óptimas.

Según Zayas (2012) la persona al realizar su trabajo genera su competencias en base a su desarrollo; dentro de este modelo constructivista, se observa la incursión de las dos corrientes anteriormente expuestas, es decir está, se presente anterior a la experiencia de la realización de la actividad en el puesto de trabajo (Cuesta, 2001).

La corriente constructivista no identifica rutinas, ni utilización de normas preventivas, ni diseñadas para un posible hecho, más bien las competencias van surgiendo conforme se realiza la actividad laboral; bajo este contexto no se necesita identificar las competencias que la persona tiene, o las que ha desarrollado por su experiencia sino aparecen según la necesidad de mejora (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005)

Sánchez, Marrero y Martínez (2005) señalan que la corriente constructivista, se centra más en la persona, no así en el enfoque funcionalista, cuya finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del trabajador y a la voluntad de la organización por aprovechar su fuerza laboral en las mejores condiciones de *“empleabilidad”*.

Queda claro que la corriente constructivista, tiene un sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en muchos contextos, tanto sociales como organizacionales.

Dentro de las corrientes enunciadas se debe formar una orientación más amplia, donde converjan los tres enfoques de competencias, priorizando todos sus características; es importante precisar que los americanos en las corrientes conductista y funcional priorizan a las personas, tratando de poner de manifiesto las características que ya poseen, las que posteriormente les lleva al éxito en sus labores, por otra parte los británicos dan mayor importancia al trabajo, estableciendo estándares, limitaciones mínimas para determinar el acierto de su función, representando la forma conductista que es guiada por la conducta y la

práctica, la forma funcional como su nombre lo indica es generada por normas implantadas como función predeterminada en su elaboración y la constructivista se da a través del desarrollo de las competencias en la ejecución de una actividad (Mertens, 1996).

Las bases de las competencias laborales que expone Mertens (1996), enfoca la existencia de rasgos pragmáticos-conductuales, funcionales-normados y desarrollo-experiencia del individuo.

Como se aprecia cada uno de los enfoques aquí analizados, se presentan con diferentes puntos de vista, sin embargo se une, el de las competencias laborales como una opción para alcanzar la mejora en el aprovechamiento del desempeño de las personas.

A continuación, se desarrolla una relación de enfoques en el estudio de las competencias, con la finalidad de establecer el aporte significativo de cada una de ellas cuadro N°4:

Cuadro N°4 Enfoque y relación de las competencias

CORRIENTES O ENFOQUES DE COMPETENCIAS	CON RELACIÓN A LAS COMPETENCIAS LABORALES	FUNDAMENTO DE LAS CORRIENTES DE COMPETENCIAS
CONDUCTISTA	Práctica laboral eficiente	Se fundamenta en análisis de la conducta, de la persona, a través de la observación de sus comportamientos de éxito.
FUNCIONALISTA	Función óptima dentro de la organización	Se fundamenta en el análisis de fortalezas debilidades, consolidadas en la misión de la organización y sus objetivos para enfocar las competencias del personal.
CONSTRUCTIVISTA	Acción laboral dentro de una práctica continúa.	Se fundamenta en el análisis de las experiencias de los colaboradores, el punto inicial se basa en las personas y las competencias se identifican y consolidan en la actividad laboral.

Elaborado por: Calvache (2017).

Fuente: Sánchez, Marrero, Martínez (2005)

Modelos de sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales

Dentro del tema se analiza varios autores de los cuales se considera a Dirube (2000), Fernández (2005), Alles (2006) y Cuesta (2010), los cuales poseen metodologías distintas, considerando que cada uno tienen una visión diferente por cuanto se ajustan a las necesidades de cada organización tomando en cuenta el mercado, número de trabajadores, diferentes criterios de sus administradores, entre otros,

El modelo de gestión de recursos humanos de Fernández (2005) pertenece a la corriente funcionalista, por cuanto se basa en una serie de pasos y normas planteadas previamente, destacando el diseño, la función y formación de las personas, ésta se define en tres niveles en relación a las competencias: 1) facilidad de conocimiento; 2) competencia de calidad de educación; 3) valores, en virtud de esto el mismo posee 4 fases dentro de su Plan Integral como lo indica el presente gráfico:

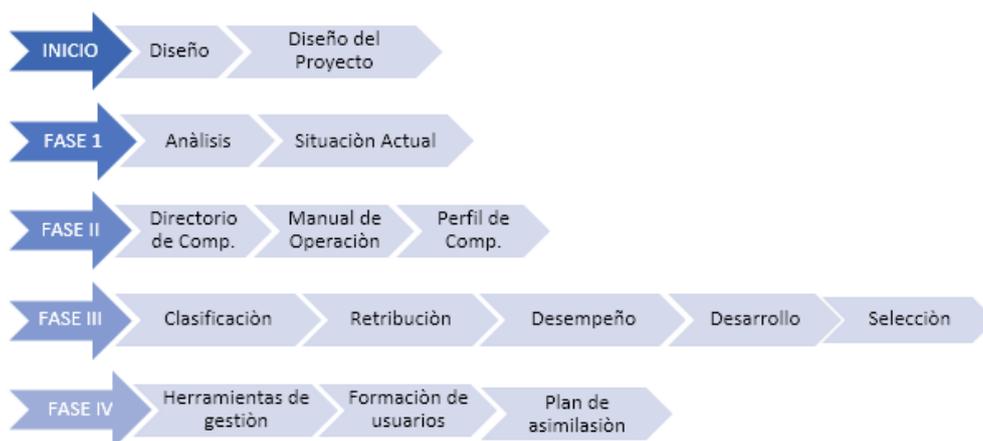


Gráfico N°3 Modelo conceptual de gestión de competencias

Elaborado por: Calvache (2017).

Fuente: Fernández (2005)

El modelo de Dirube (2000) destaca la identificación de competencias a través de expertos y la relación que mantiene con otros subsistemas de talento humano, indica además el manejo adecuado de las características de la persona con las

características del puesto de trabajo que se alinean con las de la organización, como se puede observar en el gráfico N° 4.

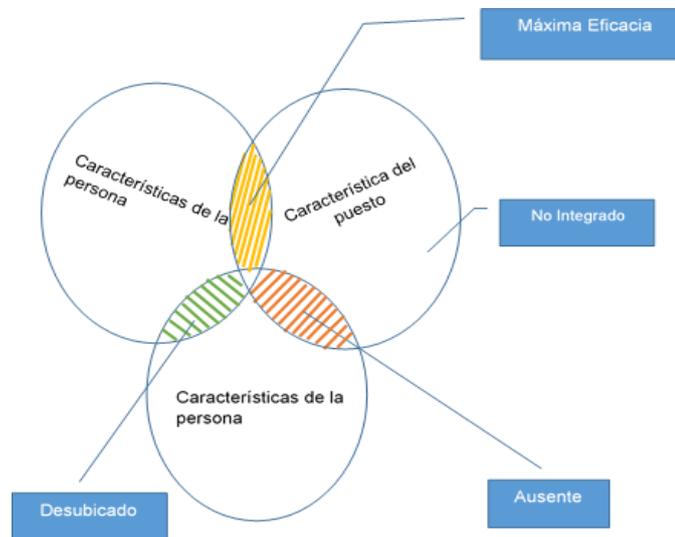


Gráfico N° 4 Modelo de gestión de talento humano según Dirube.

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Dirube (2000).

El modelo propuesto por Alles (2012) considera aspectos como su personalidad, emociones, destrezas y habilidades con mayor influencia en el ser humano, lo considera como ente principal en la actuación dentro de un ecosistema laboral, proponiendo un modelo de gestión integral por competencias, que lo define con el nombre de “esquema global por competencias” resultando que parte de lo general (cardinales o generales), hacia lo particular del individuo (individuales o específicas), impulsando este tipo de metodología, existiendo un procedimiento previo al análisis:

- a) Diagnóstico de la organización (misión, visión),
- b) Definición de competencias,
- c) Confección y desarrollo de un Diccionario de Competencias,
- d) Asignación de competencias por grados o niveles de puesto de trabajo (*job description*).

- e) Aplicación a los subsistemas de recursos humanos por competencias. Para poder ser más claro en la descripción del método, se presenta el gráfico N°5:



Gráfico N°5 Modelo de Gestión por competencias
 Elaborado por: Calvache (2018).
 Fuente: Alles (2012)

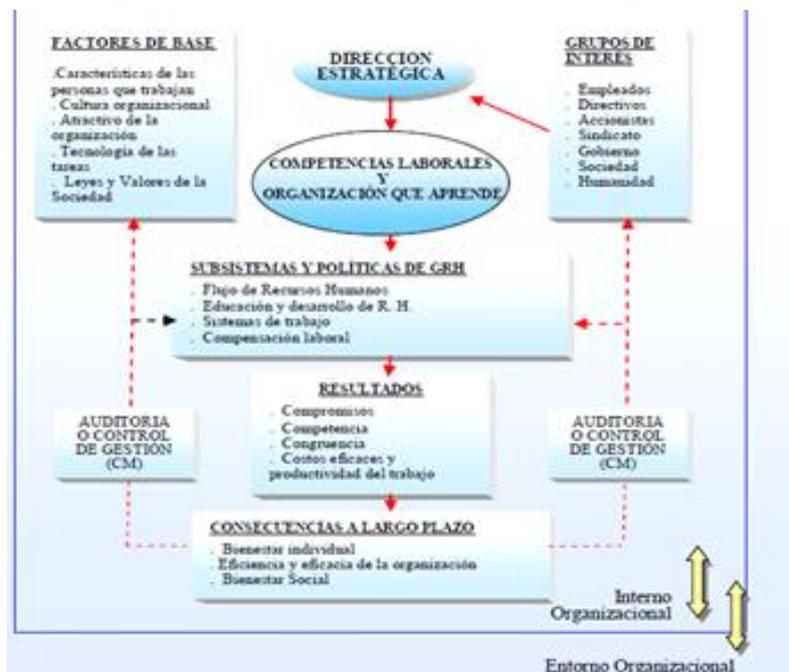


Gráfico N°6 Modelo de Gestión por competencias según Armando Cuesta
 Fuente: Cuesta (2005)
 Elaborado por: Calvache (2018).

Cuesta (2010) propone un modelo de gestión por competencias bastante completo, propio de organizaciones complejas, ya que parte de factores externos, proponiendo una base para establecer una cultura interna en sus colaboradores, enfocando ya grupos de interés o *steakeholders*, considerando características dentro de las competencias laborales; este modelo sintetiza su estructura en 4 subsistemas que los considera como políticas que son: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo humano, sistema de trabajo y compensación salarial, unidos actúan de forma integral.

Recio (2013) enumera distintas tipologías de competencias, mismas que se detalla a continuación:

- Básicas.- Son comportamientos básicos para actuar dentro de una sociedad.
- Ciudadanas.- Son aquellas competencias, que disponen a las personas a actuar mediante sus comportamientos personales basándose en leyes y convenciones sociales.
- Académicas.- son capacidades anunciadas en un enfoque educativo ya constituido (Inmersas o relacionadas con las básicas).
- Individuales.- Es considerada como una capacidad que define a una persona, medibles en base de un desempeño en una determinada actividad, donde presentan habilidades y destrezas esenciales en un trabajo determinado.
- Profesionales.- Es la competencia cuya capacidad de realización es a nivel general, basado en un contexto técnico adquirido mediante un estudio previo, sustentado teóricamente de una o más disciplinas, que determinan el Contorno Profesional (Recio, 2013).

Cuesta (2010) describe a las competencias como características subyacentes en las personas, que se relaciona con actitudes exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en un determinado sistema organizacional, estas características se dividen en:

- Competencias básicas o primarias.- que se encuentra asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc), rasgos de personalidad (ascendencia, auto confianza, etc) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc).
- Competencias secundarias o complejas.- basadas en dimensiones complejas, comprendiendo a varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc).
- Los perfiles de competencias definidos por la organización por su puestos o cargos.- son conjuntos de competencias secundarias (holística a plenitud), van con descripciones detalladas más o menos las pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.
- Competencias Macro o core competences.- se refieren a las competencias maestras de la organización, o lo que es lo mismo el pequeño conjunto de competencias esenciales, que contienen a las secundaria y primarias.

Según Badillo (2006), las competencias se dividen en 6 grupos, los cuales contiene subgrupos y son:

Competencias de logro y acción

- Motivación por el Logro.- Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el orden y la calidad.- Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa.- Predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.

Búsqueda de información.- Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios

- Sensibilidad interpersonal.- Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- Orientación al cliente.- Deseo de ayudar o servir a los demás en base de conocer sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

- Impacto e influencia.- Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
- Conocimiento Organizativo.- Capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.
- Construcción de relaciones.- Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales

- Desarrollo de Personas.- Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de Personas.- Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación.- Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- Liderazgo.- Capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

- Pensamiento analítico.- Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- Pensamiento conceptual.- Capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencias.- Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal

- Autocontrol.- Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo.- Creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- Comportamiento ante fracasos.- Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización.- Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Análisis y semejanza de los modelos de Competencias Laborales.

De los diferentes modelos clásicos de Gestión de Talento Humano estudiados como: Cuesta (2000), Fernández (2005), y Alles (2012), se observa que tienen entre si una estrecha relación, todos abordan el proceso de identificación de competencias laborales como centro de este tipo de gestión, lo cual sirve de base para la propuesta del presente proyecto; hay que recalcar que la gestión del recurso humano (GRH) tomada como estrategia de productividad, aparecen en los modelos

mencionados, sin embargo, en la práctica no se puede observar el mismo desempeño y metodología en los países industrializados, peor aún en los de América Latina.

Los analistas Ruch y Hershauer (1974) escriben: “parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de la productividad, pero las variables humanas o de actitud son de mayor fuerza en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado, y que, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico” (Bluestone, 1992).

Se puede concluir, que sin duda alguna la fuerza principal para el movimiento organizacional es la humana, que siendo adecuadamente guiada, direccionada y motivada puede dar grandes resultados con respecto a la productividad, en primer lugar la escala jerárquica, que menciona que en la medida que asciende o desciende la misma, las competencias pueden cambiar, para acoplarse a las necesidades del puesto de trabajo.

Análisis de estudios sobre competencias en cooperativas financieras

En el presente análisis se toma como un referente a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), considerados como líder mundial en cooperativismo, demuestran un método democrático y participativo, clave de su éxito, (Martínez, 2005).

La cultura corporativa se basa en tres pilares, que constituyen la "Experiencia Cooperativa de MCC": Principios Básicos, la misión y los valores corporativos. Se analizan, en esta experiencia, los conceptos cooperativos, y a partir de ellos enuncian su misión y visión, haciendo un pequeño resumen de la organización.

La Misión de MCC se inspira en los "Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón", aprobados en el primer Congreso Cooperativo de MCC en 1987, establecidos a partir de los principios generales cooperativos, esta se muestra a continuación:

"Mondragón Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el país Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los principios básicos de nuestra Experiencia Cooperativa; comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo que: se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección. Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal. Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas. Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación".

Cuadro N°5 Valores y elementos para determinar competencias organizacionales.

Valores corporativos	Elementos para determinar sus principios democráticos y cooperativos
Cooperación	Cultura Corporativa
Propietarios y protagonistas	Estructura Organizativa
Participación	Planeación Estratégica Democrática
Compromisos con la gestión	
Responsabilidad social	
Distribución solidaria de la riqueza	
Innovación	
Renovación permanente	

Elaborado por: Calvache (2018)

Fuente: Martínez (2005)

Posteriormente MCC a la definición de la misión se identifican los valores corporativos para que de origen, a través de la determinación de los principios democráticos, el sistema de competencias laborales. En el cuadro No. 5 se enuncian estos valores corporativos y los elementos para determinar las competencias organizacionales.

La MCC define las competencias organizacionales a partir del análisis de la misión, los valores organizacionales y los elementos para determinar sus principios democráticos y cooperativos, los cuales conceptualiza, llegando a identificar qué aspectos considerar dentro de la Cultura Organizacional, *Stakeholders*, Proceso de decisión, personas y el proceso de democratización.

El autor del presente trabajo investigativo considera importante la lógica utilizada por MCC en la definición de competencias.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipos de investigación

El estudio identifica un sistema de competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., que beneficie al desempeño de la organización en especial al área de Recursos Humanos y a sus procesos.

La modalidad paradigmática utilizada es cuantitativo, crítico-participativo, ya que hay una realidad que conocer; dicho enfoque utiliza la revisión de la literatura, construyendo un marco teórico, partiendo de una realidad objetiva; con la ayuda de la lógica deductiva, que parte de lo general a lo particular (de leyes, normas, y teoría ya establecidas) y con ayuda del análisis y criterios de especialistas se llega a los objetivos planteados; además, permite describir, explicar y predecir los fenómenos en estudio (Sampieri, 2006).

El tipo de investigación es no experimental, transaccional de alcance descriptivo debido a que los datos serán analizados en su único momento en el tiempo, busca ser objetivo. La búsqueda de literatura es una parte muy crucial ya que servirá de guía para la identificación de las competencias laborales en la cooperativa.

Se utilizan métodos de nivel teórico del conocimiento; inductivo-deductivo, la razón principal es el manejo del razonamiento desde hechos o fenómenos particulares y concretos, hacia lo general y lo abstracto, a la vez se toma

conclusiones generales para dar explicaciones particulares, concluyendo en una propuesta relacionada a dichos fenómenos (Carazo, P. (2006).

Otro de los métodos que se aplica dentro del presente proyecto es el analítico-sintético; descomponiendo el tema en cada una de sus partes, en los diferentes conceptos y estudios dados por especialistas en el tema de Recursos Humanos, luego se integran, pudiendo estudiarlas de una manera holística e integral.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos

El aspecto empírico del método científico, requiere la utilización de diferentes herramientas para recoger la información, relacionados con el fenómeno de estudio, se utiliza:

- **Análisis documental.-** Con ayuda del Gerente de la organización, se identifica información relevante como: su plan operativo anual (POA), organigrama funcional, manual de funciones, estatutos, reglamento interno, etc., con la finalidad de analizar la historia, visión, misión y los objetivos estratégicos institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., y poder determinar cuáles son sus expectativas con relación al desempeño y mejoramiento de la misma.
- **Dinámica de grupo.-** Se desarrollan dinámicas con los especialistas, para analizar las competencias laborales y su grado de importancia.
- **Encuesta.-** Utiliza un conjunto de preguntas cerradas, y directas diseñadas para obtener información específica de los especialistas en cooperativismo consultados, para generar datos necesarios y poder conseguir los objetivos planteados.
- **Observación directa no estructurada.-** Visualiza todo el aspecto concerniente a los hechos que parecen importantes dentro del proceso de la

organización, para establecer elementos que aporte para el desarrollo del presente estudio.

- Revisión de documentos.- La revisión documental, ha permitido tener una idea del tratamiento de las características de los procesos que se generan dentro de la cooperativa y también disponer de información que confirme las afirmaciones que el gerente ha señalado.

Procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación

El procedimiento metodológico, utilizado se conforma de tres etapas, presentando en cada una de ellas sus pasos, actividades, objetivos, métodos y los participantes:

1. Etapa I, Análisis de la filosofía de la organización.
2. Etapa II, Identificación de las competencias organizacionales.
3. Etapa III, Identificación de las competencias de los procesos clave.

La etapa I consta de tres pasos y cuatro actividades; la etapa II se conforma de tres pasos y ocho actividades y la etapa III se compone de dos pasos y seis actividades

Etapa I, Análisis de la filosofía de la organización

En esta etapa; con la ayuda del método análisis- síntesis, y análisis documental, se procede a realizar los siguientes tres pasos:

Paso I.1, Análisis de la misión, visión y principios del cooperativismo, este paso busca identificar los aspectos clave de la misión, visión de la cooperativa y los principios del cooperativismo, que serán agrupados según su grado de similitud, para posteriormente identificar las competencias cardinales o genéricas, para esto se realizan dos actividades, que se detallan a continuación:

Actividad 1, Análisis de la misión, visión como filosofía interna de la organización, una vez realizado su descomposición, con el fin de dividir su estructura se identifican los componentes que los integran (ver anexo N°1-A); luego se determinan los aspectos clave de la misión y visión, según su similitud, obteniendo el cuadro N°6; esta lista servirá como insumo para obtener las competencias cardinales o genéricas:

Cuadro N°6 Análisis de misión y visión de la Cooperativa.

Elementos Misión/Visión	Aspectos clave que contiene la misión y visión
Igualdad	Interculturalidad
Transparencia	Orientación al servicio
Compromiso	Transparencia
Confianza	Aprendizaje continuo
Seguridad	Calidad
Desarrollo	Innovación de productos y procesos financieros.
Calidad	Confianza.
Innovación de productos y procesos financieros.	

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Misión, visión de la cooperativa (2000)

Actividad 2, Análisis de los principios cooperativos de las instituciones financieras, dentro de esta actividad, se emplea el análisis documental con la finalidad de obtener de la literatura legal los principios universales del cooperativismo y los señalados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (ver anexo 1-B).

Una vez identificado los principios se agrupan según su similitud, con el objetivo de identificar los aspectos clave, tanto de los principios universales cooperativos como los que señala la Ley de Economía Popular y Solidaria, se puede observar en el cuadro N° 7 (ver proceso anexo 1-C, y 1-D):

Cuadro N° 7 Análisis de los principios cooperativos financieros.

Elementos clave identificados	Aspectos clave de los principios cooperativos financieros
Igualdad	Interculturalidad
Libertad de elección	Orientación al servicio
Democracia	Transparencia
Consideración	Compromiso con la gestión
Interculturalidad	Trabajo en equipo
Capacitación	Innovación
Innovación	Responsabilidad Social
Servicio	
Compromiso	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad social	
Equidad	

Elaborado por: Calvache (2018)

Fuente: Principio estatutarios (2008), Principios universales cooperativos (1995) y de la Economía Popular y Solidaria (2011).

Paso I.2, Análisis de proceso, subprocesos y puestos claves de la Cooperativa, es necesario conocer cuáles son los procesos claves, que contribuyan al cumplimiento de la misión de la cooperativa, los cuales están representados en el mapa de proceso ya establecido por la organización, pudiendo identificar de igual forma los subprocesos, puestos clave y su funciones a través de su manual.

Actividad 1, Análisis de procesos, subprocesos y puestos clave de la cooperativa; la identificación de los procesos clave se realiza a través del análisis del mapa de procesos de la organización con la ayuda de los especialistas seleccionados y mediante una dinámica de grupo, se analizan además los subprocesos que se realizan en la cooperativa, que conllevan a cumplir el objeto principal por la cual fue creada; es preciso indicar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., presenta un organigrama funcional, donde se

observa su estructura organizacional dividida en dos grandes jefaturas: 1) Jefatura de negocios y Jefatura administrativa financiera (ver anexo 2-A) .

De su organigrama funcional, se determinan los sub procesos de cada proceso, divididos por sus jefaturas; mediante el método análisis-síntesis y con la ayuda de los especialistas seleccionados, como se expresa en el cuadro N° 8

Cuadro N° 8 Identificación de procesos y subprocesos clave.

Identificación de procesos y subprocesos clave			
Jefatura de negocios		Jefatura administrativa financiera	
Proceso	Subproceso	Proceso	Subproceso
Captación de Fondos	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinación de captaciones. •Coordinación operativa 	Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinación de tesorería. •Proveeduría.
Operaciones de crédito	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinación de crédito. •Coordinación de cobranzas. 		
Atención al cliente	•Atención al cliente		

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Mapa de procesos y organigrama de la cooperativa (2018)

Una vez identificado los procesos y subprocesos clave se procede a identificar, sus funciones, las cuales se encuentran señaladas en el manual de funciones de la cooperativa (ver anexo 2-B), éstas se distribuyen según el proceso y subproceso que le corresponde, con la ayuda de la docente tutor, se aclara que la disposición de las mismas no tiene nada que ver con su nivel de importancia (ver cuadro N° 9).

Cuadro N° 9 Análisis de las funciones de los procesos clave de la cooperativa.

Jefatura de negocios	
Proceso	Funciones principales
Captación de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> •Atender a los socios o clientes. •Ejecutar, coordinar y controlar disposiciones normativas del ente de control (SEPS). •Identificar y promover nuevas oportunidades de negocio para la cooperativa. •Garantizar el cumplimiento de los convenios financieros y no financieros.
Operación de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> •Revisar la capacidad de pago de los clientes y socios. •Supervisar y evaluar la gestión de riesgo de crédito, liquidez y operativo. •Desarrollar estrategias y técnicas para una debida gestión de cobro ajustándose al modelo de negocios de la cooperativa, para cumplir los objetivos en el Plan Estratégico. •Prevenir un progresivo deterioro de la cartera, con la ejecución de campaña de cobranzas en los diferentes segmentos de morosidad. •Ejecutar los planes de contingencia y continuidad del negocio, en el caso de la materialización de un evento. •Velar por el cumplimiento de la normativa legal urgente para la unidad de negocio. •Vigilar el cumplimiento de los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo. •Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones que igualen o superen el umbral.
Atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar los motivos de salida del socio. •Verificar causales que impidan el retiro. •Direccionar el retiro en forma documental. •Ofertar y apertura cuentas de ahorro. •Atender quejas y reclamos de primer orden con el cliente y darle una solución inmediata cuando se encuentre dentro de las posibilidades, caso contrario direccionarle con quien le pueda solventar el problema. •Ofertar y vender productos y servicios no financieros a socios y clientes de la cooperativa.
Jefatura administrativa financiera	
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar y analizar la posición y tendencia de los indicadores financieros de la organización. En pro de la rentabilidad. •Analizar las cuentas específicas e individuales de la cooperativa. •Controlar que la liquidez se mantenga dentro de los límites establecidos por el ente de control. •Buscar entidades de fondeo y gestionar los desembolsos de los préstamos de entidades financieras nacionales e internacionales concedidos a la cooperativa. •Consolidar la información contable (cuadré de módulos, servicios no financieros, fondos de cambio y disponibles e inversiones) para la emisión de Estados Financieros. •Enviar información solicitada por los organismos de control (SEPS; RFR, SRI, MRL y otros. •Consolidar información entregada por los auxiliares contables para declaración de impuestos fiscales.

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Manual de funciones (2017).

Luego de haber identificado las funciones de los procesos clave, se procede a la distribución de los puestos de trabajo clave, según el proceso a que corresponden; esto se realiza mediante el análisis del manual de funciones proporcionado por la cooperativa (ver anexo 2-B y cuadro 10).

Cuadro N° 10 Estructura organizacional con respecto a los puestos de trabajo.

Análisis de puestos clave por procesos clave			
Jefatura de negocios		Jefatura administrativa financiera	
Procesos	Puestos clave	Procesos	Puestos clave
Captación de Fondos	<ul style="list-style-type: none"> •Jefe de operaciones •Jefe de captaciones. •Subgerente de negocios •Ejecutivo de captaciones. •Asistente de negocios. •Cajero. 	Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> •Subgerente administrativo financiero. •Tesorero. •Contador general. • Asistente contable.
Operaciones de crédito	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinador de cobranzas. •Jefe de crédito y cobranzas. •Responsable de la unidad de riesgo. •Oficial de cumplimiento. •Coordinador de fábrica de crédito. •Asesor microcrédito. •Analista de fábrica de crédito. •Asistente de cobranza. •Gestor de cobranza. 		
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecutivo de atención al cliente. •Ejecutivo de servicio al cliente. 		

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Manual de funciones de la cooperativa (2017).

Para concluir con el paso I.2, se unen todos los resultados obtenidos, identificando de este modo los procesos clave, las funciones, los subprocesos y los puestos clave, formando el insumo necesario para poder continuar con la presente investigación (Ver anexo 2-C).

Paso I.3, Elaboración del mapa de funciones de la cooperativa, Una vez identificados los procesos, subprocesos, funciones y puestos claves, a continuación

se realiza un análisis funcional de la cooperativa, destacando la función principal y las funciones que se requieren para su desarrollo, es decir se desarrolla un sistema causa-efecto o problema-solución, de manera que responda como ha de encontrar la solución, la función anterior para efectuar la siguiente y así sucesivamente, para ello se utiliza el método deductivo, logrando ir de lo general hacia lo particular, identificando las funciones.

El mapa funcional de la cooperativa se desarrolla, primeramente con la identificación de su propósito inicial el cual menciona: “brindar servicios de intermediación financiera; como recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentran amparados por garantía hipotecarias” (ver anexo 3-A).

En el gráfico No. 7 se observa el proceso seguido por el autor para la definición del sistema de competencias a nivel de organización y de procesos clave:

Etapa II, Identificación de las competencias organizacionales

La segunda etapa consta de 3 pasos, a continuación se explica cada uno:

Paso II.1, Selección de la bolsa de especialistas, en este paso se utiliza la perspectiva Multicriterio, mediante el cual se seleccionan a los especialistas con los que se realiza la identificación de las competencias laborales, es importante explicar que existen pasos que se dan simultáneamente, como es el caso del paso I.2 de la primera etapa, puesto que al ubicar los procesos, funciones, subprocesos y puestos clave, ya se contaba con la colaboración de los especialistas seleccionados.

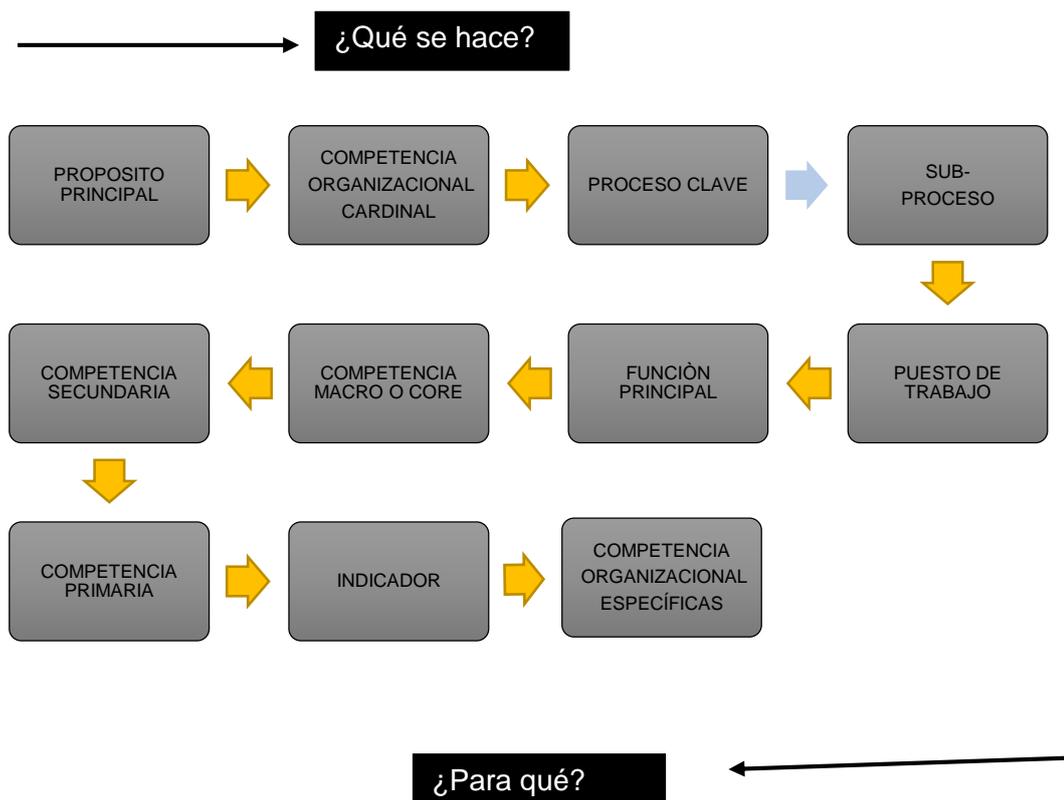


Gráfico N° 7 Mapeo funcional de segregación del análisis funcional.

Elaborado por: Calvache (2018).

El procedimiento para la selección de expertos según Artola y Macías (2002), modificado por Hernández Junco (2009) se da de la siguiente manera:

1. Actividad 1, Constitución de la bolsa de especialistas;
2. Actividad 2, Aplicación del cuestionario de conocimiento y grado de interés sobre el proyecto de investigación.
3. Actividad 3, Procesamiento de la información y selección de los especialistas, a partir del índice de experticia.

Para conocer la cantidad de especialistas a seleccionar se procede, mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha * m = \# \text{ de especialista a seleccionar}$$

Donde α = un número determinado por el investigador (0-1)

m= número de características que se van a evaluar (en este caso son 5 especialistas por la definición de las competencias a nivel organizacional y a nivel de los cuatro procesos clave).

A continuación se explican cada una de las tres actividades mencionadas anteriormente:

Actividad 1, Elaboración de la bolsa de especialistas, donde se presenta la bolsa de posibles especialistas que determinarán las competencias laborales para la cooperativa; constan profesionales que han sido seleccionados por su trayectoria académica y laboral en el ámbito del cooperativismo financiero (ver anexo 4-A).

Actividad 2, Aplicación del cuestionario de selección de especialistas, se solicita su valoración individual sobre su condición de especialista en el tema, que es el objeto o fenómeno de investigación, que en este caso son las competencias laborales para una cooperativa de ahorro y crédito; se procede a la entrega de un cuestionario a cada posible especialista, mismo que consta de 3 preguntas que son: datos generales del especialista, grado de coeficiente de competencia (cc) y por último el grado de motivación (Ver anexo 4B).

Artola y Macías (2002) indican la manera como se procesan los datos obtenidos en el cuestionario, una vez dado por parte de los especialistas; se considera el siguiente cálculo para la selección de expertos desde la perspectiva Multicriterio:

1. Cálculo del coeficiente de competencia (cc).

$$cc = \frac{(Kc + Ka)}{2}$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio especialista a partir de la tabla N°2.

Ka: Es el coeficiente de argumentación obtenido como resultado de los puntos alcanzados a partir de la tabla N° 1.

En la presente Tabla N°1 indica la ponderación para obtener el coeficiente de argumentación j:

Tabla N° 1, Tabla patrón para obtener el coeficiente de argumentación del experto j.

Fuentes	Alto	Medio	Bajo
1	0.30	0.20	0.10
2	0.50	0.40	0.20
3	0.05	0.05	0.05
4	0.05	0.05	0.05
5	0.05	0.05	0.05
6	0.05	0.05	0.05

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Artola y Macías (2002)

El cuestionario entregado a los expertos debe valorar su coeficiente de conocimiento dentro del tema a tratar, en la siguiente escala:

Tabla N°2, Escala donde el experto marcará su coeficiente Kc.

CONOCIMIENTO										
MÍNIMO										MÁXIMO
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Elaborado por: Calvache (2017)

Fuente: Artola y Macías (2002)

Donde el 0 representa el nivel más bajo de conocimiento y el 10 el más alto, el valor seleccionado tendrá que multiplicarse por 0.1 y será el coeficiente Kc.

La siguiente tabla No. 3 indica las fuentes de argumentación que el profesional especialista obtuvo su conocimiento del problema y sus grados de influencia.

Tabla N°3, Fuentes de argumentación para obtener el conocimiento del especialista acerca del tema Ka

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN.	GRADO DE INFLUENCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Análisis técnicos realizados por usted.			
2. Su experiencia propia.			
3. Trabajos de autores nacionales.			
4. Trabajos de autores extranjeros.			
5. Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior.			
6. Su intuición.			

Elaborado por: Calvache 2017

Fuente: Artola y Macías 2002

Ka se obtiene con la suma de los puntos que se observa en la tabla patrón según sea seleccionado por el experto.

Una vez obtenidos los valores Kc y Ka se calcula el valor de cc.

Posterior a lo descrito en el párrafo anterior, se calcula el grado de motivación que el experto manifiesta sobre el interés de colaboración a la investigación, tomando como referencia las siguientes indicaciones:

(Desde -5 hasta -4) No estoy en absoluto acuerdo con este enunciado. (NA)

(Desde -3 hasta -2) Estoy en desacuerdo con este enunciado. (D)

(Desde -1 hasta -1) No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado. (N)

(Desde 2 hasta 3) Estoy de acuerdo con este enunciado. (A)

(Desde 4 hasta 5) Estoy muy de acuerdo con este enunciado. (MA)

De los resultados obtenidos, se puede conocer el grado de motivación que el especialista tiene, es decir el interés que presenta sobre el tema de estudios, a continuación presenta la tabla No. 4 de valoración según los enunciados anteriormente indicados:

En relación al grado de motivación para la ayuda del presente estudio, se procede de la siguiente forma:

- Resultado de la tercera parte del cuestionario, donde se adjunta tabla de valoración con una escala de -5 a 5.
- Se rechazara los valores que tengan un promedio menor de 3 por considerarlos como falta de interés en la ayuda al tema.
- La ecuación que se ocupa es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum_j X_j}{n}$$

Donde:

X_j : Son cada una de las puntuaciones de los enunciados.

n : Es la cantidad de enunciados.

Tabla N°4, Nivel de motivación para ser posible experto.

Enunciado sobre su nivel de motivación para ser posible experto.	NA		D		N		A		MA		
1. Me motiva el tema objeto de investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
2. Pueden obtener mi ayuda en esta investigación cuando lo necesiten.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
3. Me resulta agradable participar en esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
4. Me resulta interesante esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
5. Me resulta provechosa esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Fuente: Artola y Macías (2002), modificado por Hernández Junco (2009).

Elaborado por: Xavier Calvache (2017).

Actividad 3, Elección de especialistas, después de recibir las respuesta de los especialistas, y con la ayuda del cálculo descrito en la actividad 2 se identifican a los especialistas.

Paso II.2, Identificación de las competencias cardinales a nivel de la organización, el presente paso, contiene 3 actividades que se describen a continuación:

Actividad 1, Identificación de las competencias cardinales a nivel de la organización, se desarrolla un cuestionario, que consta de dos partes:

- Del análisis realizado en la etapa 1, se obtiene una lista de competencias cardinales identificadas a través de la misión, visión de la cooperativa versus los principios universales, estatutario y de la Economía Popular y Solidaria, los cuales son enviadas a los especialistas para su revisión y aprobación (ver anexo 5-A).
- Una vez obtenido los resultados proporcionados por los especialistas seleccionados, utilizando un cuadro comparativo, se identifica las competencias cardinales o genéricas, es preciso mencionar que las competencias cardinales o genéricas dadas a los especialistas por medio del cuestionario fueron aprobadas en su totalidad.

Actividad 2, Determinación del grado de importancia de las competencias cardinales o genéricas a nivel de la organización, identificadas las competencias cardinales o genéricas, simultáneamente se solicita a los especialistas, indique su grado de importancia, proporcionando una escala numérica básica, con el siguiente enunciado: “Lea atentamente cada pregunta, así como sus alternativas de respuesta y marque una sola respuesta con la opción que considere que es la más adecuada” (Ver anexo 5-A)

Considerando la siguiente valoración, cuadro N° 11:

Cuadro N° 11 Valoración

Valor	Descripción	Valor	Descripción
0	=alto desarrollo	2	=Regular
1	=Bueno por encima del estándar	3	=Desarrollo insatisfactorio

Elaborado por: Calvache (2018).

Actividad 3, Elaboración de los indicadores por cada competencia cardinal a nivel de la organización, mediante dinámicas de grupo con los especialistas (ver anexo 5-A).

Paso III.3, Identificación de las competencias específicas a nivel de la organización, de este paso se desprenden dos actividades, descritas a continuación:

Actividad 1, Identificación de las competencias específicas a nivel de la organización, mediante el método análisis-síntesis aplicado al listado de competencias específicas por procesos clave identificadas y clasificadas en core, secundarias y primarias obtenidas en la etapa III, paso dos, actividad tres; como se podrá apreciar más adelante; se obtiene del análisis de las competencias específicas comunes de la lista de los procesos claves, para ello se hace un análisis de similitud, de las declaradas por los especialistas seleccionados, identificando de esta manera las competencias específicas a nivel de la organización, las que fueron revisadas y aceptadas, por los mismos especialistas.

Actividad 2, Determinación del grado de importancia de las competencias específicas a nivel de organización. Esta actividad no se pudo complementar por no obtener una adecuada concordancia entre los especialistas y no disponer de suficiente tiempo para culminar con esta actividad. En el anexo No. 5-B se presenta la matriz para la determinación de la importancia de las competencias específicas a nivel de organización.

Etapa III, Identificación de las competencias cardinales a nivel de los procesos claves

Esta etapa vincula dos pasos a realizar, los mismos que se detalla a continuación:

Paso III.1, Identificación de las competencias cardinales a nivel de los procesos clave, con la utilización del análisis síntesis, este paso se realiza a través de la siguiente actividad:

Actividad 1, Análisis de las competencias cardinales a nivel de procesos clave, es preciso mencionar que corresponde al mismo procedimiento que se realizó en la etapa II, paso 2, actividad 1, puesto que se trata de las mismas competencias cardinales o genéricas organizacionales que se identificó, siendo las mismas, tanto para nivel organizacional como también a nivel de los procesos clave.

Paso III.2, Identificación de las competencias específicas de los procesos clave, a continuación en el desarrollo del presente paso se realizan las siguientes cinco actividades:

Actividad 1. Determinación de las competencias específicas para cada proceso clave, según el criterio de los especialistas seleccionados, teniendo en cuenta sus funciones, se utiliza una modificación al método Delphi, debido a la disponibilidad del tiempo de los especialistas.

Se detalla a continuación, las actividades desarrolladas:

- Primera ronda, se entrega un cuestionario a los especialistas (E) seleccionados, con la pregunta: Indique cuales son las competencias que considere (X) que deben conformar las competencias específicas para cada uno de los procesos clave, tomando en cuenta sus funciones más relevantes. (ver anexo 5-A).

- Los especialistas que contestan el cuestionario, indican mediante una lista todas las competencias que crean que sean esenciales en los procesos clave, posteriormente se observa coincidencias, entre las señaladas, (ver cuadro 12).

Cuadro N°12 Matriz de competencias (C) expresada por los especialistas (E).

Competencia (C)	E1	E2	E5
1	X	-	X
2	X	-	-
3	-	X	X
4	X	X	-
(...)	X	-	X

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Cuesta (2000)

X: C relacionada por el especialista.

-: C no relacionada por el especialista

Actividad 2. Análisis del listado inicial de competencias específicas declaradas por los especialistas por cada proceso. Se seleccionan las competencias específicas similares declaradas en el listado inicial por los especialistas para cada proceso clave, clasificadas en competencias macro o core, secundarias y primarias (ver anexo 6-A.1, 6-A.2, 6-A.3, 6-A.4)).

Actividad 3. Revisión y aceptación, por los especialistas, de la selección de competencias específicas similares declaradas para cada proceso clave, clasificadas en macro o core, secundarias y primarias.

Actividad 4. Determinación del grado de importancia de las competencias específicas de cada proceso clave, utilizando un cuestionario para la determinación del grado de importancia (ver anexo N° 7-A.1, 7-A.2, 7-A.3, 7-A4).

Actividad 5. Elaboración de los indicadores por competencias específicas para cada proceso clave, de la matriz de competencias específicas por procesos, se identifica los indicadores de cada una de ellas, examinado la información generada, y basada en la experiencia del especialista se identifican los indicadores, posterior a ello se determina las fórmulas de cálculo, creando de esta manera el sistema de competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

En el cuadro N° 13 se realiza una caracterización de los procedimientos y metodologías utilizadas, para determinar las competencias laborales:

Cuadro 13. Procedimiento metodológico para la determinación del sistema de competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Etapas	Pasos	Actividades	Objetivo	Métodos	Participantes
I. Análisis de la filosofía de la organización	1. Análisis de la misión, visión, principios del cooperativismo	1. Análisis de la misión, visión de la Cooperativa. 2. Análisis de los principios cooperativos de las instituciones financieras.	Analizar los aspectos claves de la filosofía de la organización para la identificación de las competencias cardinales de la cooperativa.	- Análisis-síntesis - Enfoque en sistema - Análisis documental: Planificación Estratégica de la organización, Principios Universales de Cooperativismo, Principios Estatutarios de la Cooperativa, Ley Orgánica de Economía Popular Solidaria	Investigador
	2. Análisis de procesos, subprocesos y puestos claves de la Cooperativa	1. Análisis de procesos, subprocesos y puestos claves de la cooperativa	Identificar los procesos, subprocesos y puestos clave de la cooperativa	- Análisis-síntesis - Análisis documental: Mapa de funciones, Mapa de proceso, Estructura organizativa de la cooperativa	Investigador Especialistas seleccionados Docente tutor
	3. Elaboración del mapa de funciones de la Cooperativa	1. Elaboración del mapa de funciones de la Cooperativa	Diseñar el mapa de funciones de la Cooperativa	- Análisis-síntesis - Enfoque en sistema - Análisis documental: Mapa de funciones de la Cooperativa	Investigador

Etapas	Pasos	Actividades	Objetivo	Métodos	Participantes
II. Identificación de las competencias organizacionales	1. Selección de los especialistas	1. Elaboración de la bolsa de especialistas	Elaborar la bolsa de especialistas para seleccionar aquellos que contribuirán con la investigación	Análisis de los posibles especialistas	Investigador Docente tutor
		2. Aplicación del cuestionario de selección de especialistas	Aplicar el cuestionario de selección de especialistas	Cuestionario de selección de especialista	Investigador Posibles especialistas
		3. Elección de los especialistas según su grado de experticidad	Seleccionar a los especialistas que colaborarán con la investigación	- Cálculo del índice de experticidad y el grado de motivación de cada especialista. - Cálculo de la cantidad de especialistas	Investigador
	2. Identificación de las competencias cardinales a nivel de la organización	1. Identificación de las competencias cardinales a nivel de la organización	Identificar las competencias cardinales a nivel de la organización	Cuestionario	Investigador Especialistas seleccionados Docente tutor
		2. Determinación del grado de importancia de las competencias cardinales a nivel de la organización	Determinar el grado de importancia de las competencias cardinales a nivel de la organización	Cuestionario para la determinación del grado de importancia de las competencias cardinales a nivel de la organización	Investigador Especialistas seleccionados

Etapas	Pasos	Actividades	Objetivo	Métodos	Participantes
		3. Elaboración de los indicadores por competencias cardinales a nivel de la organización.	Elaborar los indicadores por competencias cardinales a nivel de la organización	- Análisis-síntesis - Listado de competencias por procesos clave identificadas y clasificadas en core, secundaras y primarias	Investigador Especialistas seleccionados Docente tutor
	3. Identificación de las competencias específicas a nivel de la organización	1. Identificación de las competencias específicas a nivel de la organización	Identificar las competencias específicas a nivel de la organización	- Análisis-síntesis - Listado de competencias por procesos clave identificadas y clasificadas en core, secundaras y primarias Nota: se realiza este paso después de la identificación de las competencias específicas de los procesos, destacándose las comunes)	Investigador Especialistas seleccionados Docente tutor
		Determinación del grado de importancia de las competencias específicas a nivel de organización	Determinar el grado de importancia de las competencias específicas a nivel de organización	Cuestionario para la determinación del grado de importancia de las competencias específicas a nivel de organización	Investigador Especialistas seleccionados

Etapas	Pasos	Actividades	Objetivo	Métodos	Participantes
III. Identificación de competencias laborales de los procesos clave	1. Identificación de las competencias cardinales a nivel de los procesos clave	1. Análisis de las competencias cardinales a nivel de los procesos clave	Analizar las competencias cardinales a nivel de los procesos clave	- Análisis-síntesis - Listado de las competencias cardinales identificadas a nivel de organización	Investigador Especialistas seleccionados Docente tutor
	2. Identificación de las competencias específicas de los procesos clave	1. Determinación de las competencias específicas para cada proceso clave	Identificar las competencias específicas para cada procesos clave	Cuestionario de definición de competencias específicas para cada proceso clave	Investigador Especialistas seleccionados Docente tutor
		2 Análisis del listado inicial de competencias. específicas declaradas por los especialistas por cada proceso	Seleccionar las competencias específicas similares declaradas en el listado inicial por los especialistas para cada proceso clave, clasificadas en competencias macro o core, secundarias y primarias	- Análisis-síntesis - Matriz inicial de competencias declaradas por los especialistas para cada proceso - Matriz de competencias específicas para cada proceso, clasificadas en macro o core, secundarias y primarias (resultado)	Investigador Docente Tutor Investigador Docente Tutor

Etapas	Pasos	Actividades	Objetivo	Métodos	Participantes
		3. Revisión y aceptación, por los especialistas, de la selección de competencias específicas similares declaradas para cada proceso clave, clasificadas en macro o core, secundarias y primarias	Identificar las competencias específicas para cada proceso clave, aceptadas por los especialistas	- Análisis-síntesis - Matriz de competencias específicas para cada proceso, clasificadas en macro o core, secundarias y primarias	Investigador Docente Tutor Especialistas seleccionados
		4. Determinación del grado de importancia de las competencias específicas de cada proceso clave	Determinar el grado de importancia de las competencias específicas de cada proceso clave	Cuestionario para la determinación del grado de importancia de las competencias específicas de cada proceso clave	Investigador Docente Tutor Especialistas seleccionados
		5. Elaboración de los indicadores por competencias específicas para cada proceso clave	Elaborar los indicadores por competencias específicas para cada proceso clave	- Dinámica de grupo - Matriz de competencias específicas para cada proceso, clasificadas en macro o core, secundarias y primarias	Investigador Docente Tutor Especialistas seleccionados

Elaborado por: Calvache (2018)

Para la identificación y descripción de competencias laborales se toma como referente el enfoque de la escuela funcionalista, teniendo su origen en el país británico; las organizaciones son entidades que se desarrollan como medios sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el ámbito en que se desenvuelven; al respecto Mertens (1996) manifiesta que la empresa no es una masa o un estado que pueda hacerla funcionar como un sistema cerrado, sino con relación a su entorno, es decir con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales, etc.

Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se constituye, el 21 de mayo del 2008, mediante Acuerdo Ministerial No. 014-DPT-C-2008, otorgada por la Dirección Provincial Tungurahua, Administración de Cooperativas.

Es una entidad independiente, responsable de su propio manejo económico, con autonomía total para la toma de decisiones, con su propia Asamblea, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y estructura operativa.

Tiene como objetivo principal “Mejorar la calidad de vida de los socios”. Según sus estatutos, fue creada la Cooperativa para promover: el desarrollo social y económico de los grupos humanos constituidos; promover todo tipo de cooperación económico entre sus socios; otorgar créditos a sus socios; buscar en todo tiempo la capacitación colectiva e individual de sus socios; ejecutar proyectos que mejoren las condiciones sociales, económicas y educacionales de sus socios, todo tipo de microempresas, planes de vivienda, proyectos de educación y otras actividades que vayan en beneficio de sus socios (Ministerio de Inclusión Económica y Social (2008).

En el Art. 81, de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento (2011), se señala que las cooperativas de ahorro y crédito: “Son organizaciones formadas

por personas naturales y jurídicas, que se unen voluntariamente, con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”.

Se observa que la Jefatura Administrativa Financiera de la cooperativa, lleva el control de la gestión del talento humano, dirigido por un encargado, el cual realiza de una forma empírica la selección del personal, los puestos de trabajo son dados por el requerimiento institucional en referencia a los procesos operativos sin un previo análisis de su función; están dados por dos grandes jefaturas: de negocios y de administración financiera.

CAPÍTULO III

PRODUCTO/RESULTADO

Elaboración del sistema de competencias laborales para la Cooperativa

La cooperativa necesita el aprovechamiento del talento humano de manera que contribuya a cumplir sus objetivos estratégicos de forma eficaz y eficiente, para ello se crea un sistema de competencias laborales en concordancia a los principios universales del cooperativismo, los cuales han servido de base para establecer un modelo de Economía Popular y Solidaria en Ecuador, entendiéndose como tal a la forma de organización económica, donde sus integrantes individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento, y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generara ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011).

Para la elaboración del sistema de competencias laborales se parte de autores como Cuesta (2000), Fernández (2002), y Alles (2012); se toma la clasificación de competencias laborales aportada por Alles (2012), la cual indica que se divide en dos grupos:

- **Cardinales o Genéricas.-** Son conocidas de esta forma por tratarse de competencias notables dentro de una organización, donde su objetivo principal es que todo el personal la posea y la desarrolle.

- Competencias Específicas.- Son conocimientos particulares de cada una de las áreas, es decir el saber y su aplicación lógica y técnica de una actividad laboral, misma que debe estar incluidas con criterios de eficiencia, eficacia y productividad de las organizaciones actuales.

Cuesta (2000) señala a su vez que las competencias se dividen en:

- Competencias maestra o core.- Son conocidas como las competencia esenciales (competencias macro o core competences).
- Competencias básicas o primarias.- Que encierran características que pueden ser identificadas de inmediato como aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (autoconfianza, calidez, etc.) y actitudes (sentido del humor, disposición al riesgo, etc).
- Las competencias secundarias o complejas.- Basadas en dimensiones complejas que contienen varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.).

De Fernández (2002) se toma la lógica de la corriente funcionalista, basada en un conjunto de conocimientos, en una serie de pasos y normas, destacando el diseño, la función y formación de las personas que integran su ocupación, definiéndose en tres niveles en relación a las competencias:

- Facilidad de conocimiento,
- Competencia de calidad de educación,
- Valores.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en la presente investigación, a partir del procedimiento metodológico elaborado en el capítulo anterior, para determinar el sistema de competencias laborales, entiéndase este como la definición de las competencias a todos los niveles de la organización; en este caso se definen a nivel organizacional y de procesos clave.

Etapa I, Análisis de la filosofía de la organización

Paso I.1, Resultado del análisis de la misión y visión, principios de cooperativismos,
consta de las siguientes actividades:

Resultado actividad 1 y 2. Análisis de la misión, visión y de los principios cooperativos de las instituciones financieras:

Para gestionar las competencias, según Cuesta (2000), se debe tener claro la misión y la visión de la organización con un coherente sistema de procesos clave.

Alles (2012) señala que como paso inicial para identificar un sistema de competencias laborales, la organización debe instrumentar los conceptos de capital humano en términos de valor estratégico para la entidad. En este sentido se analiza la misión y visión con el objetivo de determinar los aspectos clave que abordan, su funcionalidad e impacto dentro de las operaciones de la cooperativa, identificando los valores organizacionales.

Es importante recordar que la misión es la razón de ser de la organización, su principio rector, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se define de la siguiente manera:

“Somos una organización intercultural, brindamos calidad e innovación de productos financieros, buscamos el desarrollo integral del talento humano y de nuestros socios”.

Por otra parte, la visión refleja lo que la entidad quiere alcanzar en un futuro, hacia dónde va la organización; la cooperativa lo define:

“Somos especialistas en micro-finanzas, confiables y con solvencia financiera; con reconocimiento a nivel nacional, ofrecemos servicios financieros con calidad total”.

Una vez analizado la misión y visión de la cooperativa se obtiene como resultado una lista de aspectos clave identificados, mediante la descomposición de sus enunciados, identificando los aspectos que guardan similitud, que sirve de insumo para determinar competencias cardinales o genéricas de la organización, como lo señala el siguiente cuadro N°14:

Cuadro N°14. Aspectos clave de la misión y visión de la cooperativa.

Aspectos clave de la misión y visión
Interculturalidad
Orientación al servicio
Transparencia
Aprendizaje continuo
Calidad
Innovación de productos y procesos financieros.
Confianza.

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Misión, visión (2017)

Una vez identificado los aspectos claves de la organización con respecto a su misión y visión, se procede analizar los enunciados de los principios cooperativos:

- Principios universales del cooperativismo.
- Principios estatutarios (Estatutos Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.).
- Principios de la Economía Popular y Solidaria (Ente regulador de normativa y control de las cooperativas del sector financiero) (Ver anexo 7-A).

Con el objetivo de agrupar a los principios similares; simultáneamente se identifican los aspectos clave que encierran dichos principios, se presenta el siguiente cuadro N° 15, donde se identifica una lista de 7 aspectos clave, que sirven como insumo para la determinación de las competencias cardinales a nivel de organización.

Cuadro N°15, Aspectos clave identificados de los principios cooperativos.

Aspectos clave de los principios cooperativos
Interculturalidad
Orientación al servicio
Transparencia
Compromiso con la gestión
Trabajo en equipo
Innovación
Responsabilidad Social

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Principio estatutarios (2008), Principios universales cooperativos (1995) y de la Economía Popular y Solidaria (2011).

Resultado: Elaboración de un cuadro comparativo de los aspectos clave de la misión, visión y principios cooperativos

El resultado del análisis comparativo de los aspectos clave identificados con relación a la misión, visión de la cooperativa y de los principios cooperativos, mantiene una estrecha relación de significados; a partir de los cuales se elabora un listado de competencias cardinales o genéricas a nivel de la organización, según el grado de similitud encontrados en dichos aspecto, ver cuadro No. 16.

Cuadro N°16, Determinación de listado inicial sobre competencias cardinales o genéricas de la organización.

Aspectos clave de la Misión, Visión de la Cooperativa	Aspectos clave de los Principios del Cooperativismo	Competencias Cardinales o Genéricas de la Organización
Interculturalidad	Interculturalidad	Interculturalidad
Orientación al servicio	Orientación al servicio	Orientación al servicio
Transparencia	Transparencia	Transparencia
Aprendizaje continuo	Compromiso con la gestión	Compromiso con la gestión
Calidad	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Innovación de productos y procesos financieros	Innovación	Innovación de productos y procesos financiero
Confianza	Responsabilidad social	Responsabilidad social

Elaborado por: Calvache (2018).

Luego del análisis comparativo realizado en el paso anterior, se identifican las competencias cardinales o genéricas de la cooperativa, las cuales son aceptadas por todos los especialistas seleccionados.

Paso I.2, Análisis de procesos, subprocesos y puestos claves de la cooperativa, consta de las siguientes actividades:

Resultado actividad 1. Análisis de procesos, subproceso y puestos claves de la cooperativa:

En primer término, es necesario conocer cuáles son los procesos claves que contribuyan al cumplimiento de la misión de la cooperativa, los cuales están representados en el mapa de procesos ya establecido por la organización, posterior a esto se analizan las funciones de cada uno.

Mapa de Procesos.

Conceptualización de los tipos de procesos observados en el mapa de la organización, según Álvarez (2012), son:

1. Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad).
2. Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.).

3. Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, sistemas de información, etc.).

La presente investigación se enfoca a los procesos clave de la organización, identificándolos en el gráfico N° 8 de la siguiente manera:

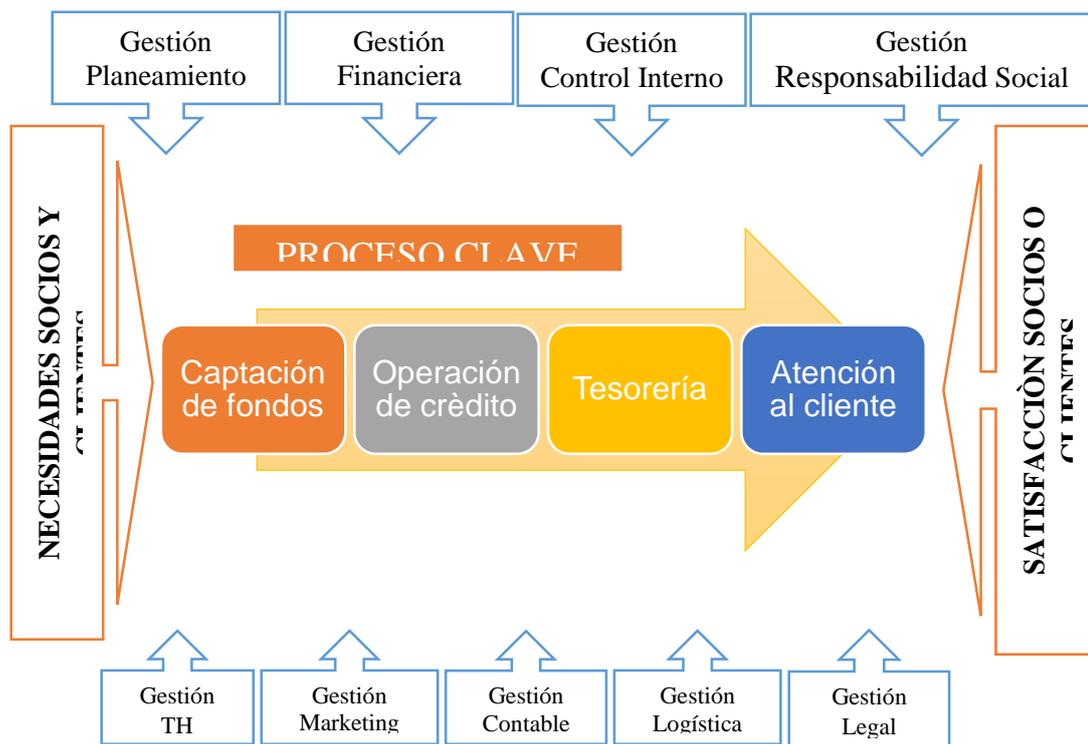


Gráfico N°8 Procesos clave de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Mapa de procesos SAC (2017).

Una vez identificado los procesos claves de la cooperativa, se procede a identificar los subprocesos y los puestos de trabajo clave (contenido en el manual de funciones de la cooperativa); como se explica en el capítulo anterior, en la etapa I (ver anexo 2-C), quedando como resultado el siguiente cuadro N° 17.

Cuadro N°17, Resultados de los procesos, funciones, subprocesos y puestos clave.

Procesos clave	Funciones de los procesos clave	Subprocesos clave	Puestos clave
Captación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los socios. • Cumplir las disposiciones de entes de control • Identificar, nuevas oportunidades de negocio. • Garantizar, el cumplimiento convenios financieros y no financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación captaciones. • Coordinación operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Agencia • Captaciones. • Sub-gerente de negocios. • Ejecutivo de captaciones. • Asistencia de negocios. • Cajero
Operación de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, gestión de riesgo, crédito, liquidez y operativo. • Desarrollo de estrategias. • Ejecutar, planes de negocio. • Velar por el cumplimiento de la normativa legal • Vigilar, el comportamiento de los riegos de crédito. • Controlar, situaciones que superen umbrales aceptables de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de crédito. • Coordinación de cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de crédito y cobranzas. • Responsable de la Unidad de Riesgo. • Oficial de cumplimiento. • Coordinador de fábrica de crédito. • Asesor de microcrédito. • Analista de fábrica de crédito. • Asistente de cobranzas. • Gestión de cobranzas
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar, tendencias de indicadores financieros. • Controlar, liquidez sobre los estándares mínimos. • Consolidar, información contable. • Informar, a los organismos de control. • Realizar Estados Financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de tesorería. • Proveeduría 	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente Administrativo. Financiero. • Tesorero. • Contador general. • Asistente contable. • Auxiliar contable.
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar, y apertura cuenta de ahorro. • Atención, a quejas y reclamos de clientes. • Identificar, motivos de salida de socio. • Verificar, causales que impidan el retiro. • Direccionar, retiro de forma documentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo de atención al cliente. • Ejecutivo de servicio al cliente.

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Manual de funciones (2017).

Paso I.3, Elaboración del mapa de funciones de la cooperativa, consta de las siguientes actividades:

Resultado actividad 1. Elaboración del mapa de funciones de la cooperativa:

La cooperativa tiene como propósito principal: “brindar servicios de intermediación financiera; como recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria”.

Se menciona su propósito para poder entender, cual es la razón principal de la organización, con el objetivo de ver la correspondencia que existe entre los subprocesos y las funciones que se realizan dentro de los mismos (ver anexo 3-A).

Tomado del autor Vargas (1999), quien escribe para Cinterfor / OIT, señala que el mapa funcional consta de los siguientes elementos:

- Propósito clave de la organización: que trata sobre el sector o rama de la organización.
- Procesos clave: son los procesos más significativos que se realiza para cumplir con el propósito clave.
- Función principal: describe los resultados que contiene el proceso clave, con la pregunta, que función principal se necesita para cumplir el proceso clave.
- Función básica: describe resultados de función, con la pregunta, que función actividades debe efectuar el trabajador, para cumplir con la función principal.

Etapa II, Identificación de las competencias organizacionales.

Paso II.1, Selección de los especialistas, consta de las siguientes actividades:

Resultado actividad 1. Elaboración de la bolsa de especialistas:

Partiendo de la selección de profesionales, que se encuentran desarrollando sus actividades inmersos en el ámbito cooperativo financiero, se recolecta una bolsa de especialistas (total 9), teniendo en cuenta su formación académica, sus años de experiencia en el área del cooperativismo, su desempeño actual (ver anexo 4-A).

Resultado actividades 2-3. Aplicación de cuestionario de selección de especialistas según su grado de experticidad:

De la fórmula ($\alpha * m$) para determinar el número de especialista requerido para identificar las competencias laborales de la cooperativa, se tiene como resultado la cantidad de cinco especialistas. La selección de estos especialistas se realiza mediante la aplicación de un cuestionario que mide el grado de competencia y de motivación para colaborar con la investigación, el análisis de sus resultados se ejecuta por el método multicriterio, explicado en el capítulo metodológico (ver anexo 4-B).

Cuadro N°18, Resultados del proceso para selección de los especialistas.

Especialista (E)	Kc (coeficiente de conocimiento)	Ka (Coeficiente de argumentación)	Cc (coeficiente de competencia)	Resultado
E1	0,4	0,5	0,7/2	0,35
E2	1	0,7	1,7/2	0,85
E3	0,6	0,5	0,8/2	0,4
E4	1	0,9	1,9/2	0,95
E5	0,7	0,3	1,0/2	0,5
E6	1	0,6	1,6/2	0,8
E7	0,6	0,4	0,2/2	0,45
E8	1	0,9	1,9/2	0,95
E9	1	0,9	1,8/2	0,9

Fuente: Respuesta a cuestionarios (2017)

Elaborado por: Calvache (2017)

Se obtiene el coeficiente de argumentación (ka) de la valoración propia del especialista sobre sus conocimientos del tema, atendiendo a las fuentes por las que adquirió ese

conocimiento; con respecto al coeficiente de conocimiento (kc) se indica que los puntajes menores de 1 no serán tomados en cuenta, puesto que no alcanzan el nivel de conocimiento requerido como competencia en el ámbito del cooperativismo, de esta manera se obtiene el coeficiente de competencia de cada especialista, a partir del cual se seleccionan los especialistas, se eligen los valores más altos, quedando las respuestas en el cuadro No. 18.

En el cuadro No. 19 se muestran las respuestas de los especialistas y el orden en que fueron seleccionados según el coeficiente de competencia (cc) obtenido (se ordena de mayor a menor). De los 9 especialistas solo 5 poseen conocimiento sólido en el ámbito del cooperativismo (E4, E8, E9, E2, E6).

Cuadro N°19 Coeficiente de competencia de cada especialista.

Coeficiente de competencia de especialista			
Orden de respuesta		Orden de mayor a menor	
Especialista	Cc	Especialista	cc
E1	0,35	E4	0,95
E2	0,85	E8	0,95
E3	0,4	E9	0,9
E4	0,95	E2	0,85
E5	0,5	E6	0,8
E6	0,8	E5	0,5
E7	0,45	E7	0,45
E8	0,95	E3	0,4
E9	0,9	E1	0,35

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Respuesta a cuestionario (2017).

A continuación se presenta el cuadro donde se expone el nivel de motivación e interés de los especialistas para la colaboración al tema de investigación, según lo indica Artola y Macías (2002), en el anexo 8-A se muestran las respuestas a este apartado del cuestionario aplicado y en el cuadro No. 20 se exponen los resultados de este análisis.

Cuadro N°20 Resultados de nivel de motivación e interés de los especialistas para colaborar en el tema de investigación.

Especialista (E)	Nivel de interés (\bar{x})	
	Motivado	Poco motivado
E1		3
E2	4,2	
E3		3
E4	5,2	
E5	3,8	
E6	4,4	
E7	3,8	
E8		3,2
E9	3,8	
E10		
E11	4,2	

Fuente: Respuesta a cuestionarios (2017)

Elaborado por: Calvache (2017)

De acuerdo a los resultados del coeficiente de competencia y el grado de motivación se seleccionan cinco especialistas para determinar las competencias laborales en la presente investigación, ver cuadro N° 21, en el anexo 4-A, se indica sus nombres.

Cuadro N°21 Especialista elegidos para la determinación de competencias laborales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Especialista (E)	Cc (Coeficiente de competencia)	Nivel de interés (\bar{x})
E4	0,95	5,2
E8	0,95	3,2
E9	0,9	3,8
E2	0,85	4,2
E6	0,8	4,4

Elaborado por: Calvache (2017)

Fuente: Respuesta a cuestionarios (2017)

Paso II.2, Identificación de las competencias cardinales a nivel de la organización,
consta de las siguientes actividades:

Resultado actividad 1. Identificación de las competencias cardinales a nivel de la organización:

De las competencias cardinales obtenidas del análisis de la visión, misión y los principios cooperativos financieros y de la Economía Popular y Solidaria, se envía un cuestionario vía correo electrónico, a los especialistas seleccionados para su respectiva valoración. Como resultado se obtiene la aprobación de las competencias cardinales o genéricas de la organización, las cuales se muestran en el cuadro N°22.

Cuadro N°22, Competencias cardinales o genéricas aceptadas por los especialistas.

Competencias cardinales o genéricas	
Competencia cardinal o genérica	Definición
Interculturalidad	Intercambio instaurado, en términos de igualdad, y equidad, propiciando respeto mutuo, llevando a un desarrollo de los individuos por encima de sus diferencias culturales (Walsh, 2005)
Orientación al servicio	Es verdadera disposición de atender esa necesidad de un socio interno o externo con el objetivo de transformar en un hábito creando una relación de afecto (Alles, 2012).
Transparencia	Capacidad de obrar apegados con lo se dice y se hace por un individuo (Alles, 2012).
Compromiso con la gestión	Se define como un acuerdo que se realiza a nivel institucional, con un colegiado, grupal o individual, donde se proporcionan recursos para el cumplimiento de metas en pro de realizar una mejor gestión en el ámbito de sus competencias (Guía metodológica de compromiso de gestión, 2011, pag.1).
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los integrantes de equipo, es decir trabajando juntos, buscando las habilidades y destrezas de cada uno y aprovechar ese recurso, esto no significa que se trabaje con una idea de subordinación, sino todos son parte de ese grupo o área (Alles, 2012).
Innovación de productos y procesos financieros.	Es la competencia donde se concibe la realización de nuevas tareas inexistentes dentro de una organización que genera nuevos procesos más eficientes, que aporte mayor rentabilidad a la organización (Alles, 2002).
Responsabilidad Social	Es una actitud de inspiración voluntaria, aceptando y reconociendo el deber que tenemos con nuestro entorno social, adoptando una posición pro activa para poder adoptar nuevos hábitos, estrategias que ayuden a mitigar los impactos negativos, tanto internos como externo.(Maram, 2013).

Fuente: Respuesta a cuestionario de selección de competencias cardinales de la cooperativa (2017)

Elaborado por: Calvache (2017)

Resultado actividad 2, Determinación del grado de importancia de las competencias cardinales a nivel de la organización:

En el cuestionario enviado a los especialistas seleccionados, se observa que seis competencias han sido seleccionadas con un alto grado de importancia (valor 0), y una competencia con un buen grado de desarrollo (valor 1), por lo que todas las competencias son importantes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., ver cuadro No.23.

Se realiza de forma simultánea el análisis de los indicadores indicado en la actividad 3 del presente paso, siendo aceptados los mismos por todos los especialistas.

Cuadro N°23 Respuestas consolidadas de los especialistas con respecto a las competencias cardinales o generales.

Competencia cardinales o genéricas	Grado de importancia	Indicador
Interculturalidad	Alto	# de personas pertenecientes a diferentes etnias.
Orientación al servicio	Alto	# de socios concurrentes/ socios atendidos
Transparencia	Alto	Cumplimiento de la normativa establecida.
Compromiso con la gestión	Alto	objetivo trazado/ objetivo cumplido
Trabajo en equipo	Alto	Miembros del equipo se ajustan a los valores corporativos.
Innovación de productos y procesos financieros	Bueno	-Inversión de Innovación/ Niveles de rentabilidad. -# de productos financieros. -Mejora de los productos financieros
Responsabilidad social	Alto	Medición del impacto social de las actividades de la cooperativa (balance social).

Fuente: Cuestionario especialistas, (2017).

Elaborado por: Calvache (2018)

Paso II.3, Identificación de las competencias específicas a nivel de la organización.

La identificación de las competencias específicas a nivel de organización se realiza a partir de la etapa III identificación de competencias laborales de los procesos clave, paso 2; a partir de la determinación de estas competencias, se analizan aquellas que son comunes a todos los procesos clave, identificándose las específicas a nivel de organización.

Las competencias específicas a nivel de la organización, se presentan a continuación en el cuadro N°24.

Cuadro N°24, Competencias específicas a nivel de organización.

Competencias específicas a nivel de organización	
• Habilidad para la toma de decisiones.	
	Conocimiento del segmento o sector
	Conocimiento del cooperativismo
	Análisis de información financiera.
	Administración de riesgo de crédito
	Generación de información financiera relevante y oportuna.
	Manejo de herramientas tecnológicas
• Orientación al servicio	Capacidad de negociación
	Conocimiento de segmento o sector
	Comunicación efectiva
	Creatividad e innovación

Elaborado por: Calvache (2018)

Fuente: Competencias específicas de los procesos clave (2018).

Etapa III. Identificación de las competencias laborales de los procesos clave.

Paso III.1, Identificación de las competencias cardinales a nivel de los procesos clave.

Se identifican las competencias cardinales de los procesos clave a partir de las declaradas por los especialistas a nivel de la organización, siendo siete (declaradas en el paso 2 de la etapa 2); esto corresponde a la actividad 1 del paso 1 de la etapa III.

Paso III.2, Identificación de las competencias específicas de los procesos clave.

Consta de cinco resultados de las actividades que se describen a continuación:

Resultado de actividad 1, para determinar las competencias laborales específicas de los procesos clave, se emplea un cuestionario que responden los cinco especialistas, conformándose un listado inicial de estas competencias específicas para cada proceso a partir del análisis de frecuencia (cantidad de veces que fueron declaradas dichas competencias por los especialistas).

Una vez conformado este listado se procede a seleccionar las competencias específicas que son similares a cada proceso, clasificadas en competencias macro o core, secundarias y primarias (actividad 2). En la actividad 3 se revisa y acepta, por los especialistas, la selección de competencias específicas realizada. No se determina el grado de importancia de las competencias específicas de cada proceso clave (actividad 4) por no existir concordancia entre los criterios de los especialistas y no contar con disponibilidad de tiempo para continuar con el proceso.

Se procede a desarrollar la actividad 5, Elaboración de los indicadores por competencias específicas para cada proceso clave con el criterio de especialistas, en dinámica de grupo, los cuales se describen más adelante.

Las competencias de procesos clave se clasifican en: macro o core, secundarias y primarias; las core contiene las secundarias y estas a su vez a las primarias; existen primarias que están contenidas directamente en las core.

En el proceso de captación de fondos se identifica 1 competencia core: “manejo de procesos y procedimientos de intermediación financiera”, que contiene 1 competencia secundaria: “habilidad para la toma de decisiones” y 6 primarias que se relacionan directamente a la competencia macro, las cuales son: “desarrollo de relaciones personales, comunicación efectiva, orientación al servicio, capacidad de negociación, manejo de herramientas tecnológicas, tolerancia a la presión”.

La competencia secundaria “habilidad para la toma de decisiones” engloba a nueve competencias primarias: “análisis de información, creatividad e innovación, conocimiento del segmento y/o sector, conocimiento de cooperativismo, análisis de riesgo de liquidez, proactividad, orientación a resultados, seguridad y confianza, y autonomía.

Siendo un total de 15 competencias primarias, 9 secundarias y 1 core, del proceso clave “captación de fondos” (ver cuadro N° 25).

En el proceso de operación de crédito se identifica 1 competencia macro o core: “gestión de operaciones de crédito”, que contiene 2 secundarias: “análisis de información económica-financiera y administración de riesgo de créditos”, estas a su vez contienen 7 primarias. La competencia secundaria “análisis de información económica financiera” contiene a las primarias: pensamiento analítico y estratégico, manejo de herramientas tecnológicas; y la competencia secundaria “administración de riesgo de crédito” contiene 5 primarias: dinamos estratégico, conocimiento de metodologías de crédito, conocimiento del segmento y/o sector, proactividad y conocimiento normativo y regulaciones, ver cuadro N°26.

La core competencia de operación de crédito, contiene además, 12 primarias: desarrollo de relaciones personales, capacidad de negociación, conocimiento del segmento y/o sector, conocimiento normativo y regulaciones, iniciativa, comunicación efectiva, orientación al servicio, integridad, adaptabilidad al cambio, tolerancia a la presión, análisis de riesgo de crédito, ver cuadro N° 26

Se establece un total de 19 competencias primarias, 2 competencias secundarias y una macro o core, en el proceso operación de crédito (ver cuadro N°26).

Cuadro N°25, Sistema de Competencias específicas en el proceso de Captación de Fondos.

Proceso	Sub proceso	Puestos claves	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencias Primarias
Captación de Fondos	.Cordinación de captaciones .Coordinación Operativa	.Jefe de Agencia .Jefe de Agencia .Jefe de Captaciones .Subgerente de negocios. .Ejecutivo de captaciones .Asistentes de negocios .Cajero	Manejo de procesos y procedimientos de Intermediación Financiera.	Habilidad para la toma de decisiones	Análisis de información
					Creatividad e innovación
					Conocimiento del segmento y/o sector
					Conocimiento de cooperativismo
					Análisis de riesgo de liquidez
					Proactividad
					Orientación a resultados
					Seguridad y confianza
					Autonomía
					Desarrollo de relaciones personales
					Comunicación efectiva
					Orientación al servicio
					Capacidad de negociación
					Manejo de herramientas tecnológicas
					Tolerancia a la presión

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Cuestionario de competencias específicas de especialistas (2018).

Cuadro N°26, Sistema de competencias específicas, en el proceso de Operación de Crédito

Proceso	Sub proceso	Puestos claves	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencias Primarias	
Operación de crédito	.Coordinación de Crédito .Cordinación de Cobranzas	.Jefe de crédito y Cobranzas .Responsable de la Unidad de .Riesgo .Oficial de cumplimiento .Cordinador de fábrica de crédito .Asesor microcrédito .Analista de Fábrica de crédito .Asistente de Cobranza .Gestor de cobranzas		Análisis de información económica-financiera	Pensamiento Estratégico y analítico	
					Manejo de herramientas tecnológicas	
				Administración de riesgo de crédito	Dinamismo Estratégico	
					Conocimiento de metodologías de crédito	
					Conocimiento del segmento y/o sector	
					Proactividad	
					Conocimiento normativo y regulaciones	
					Gestión de Operaciones de crédito	Desarrollo de relaciones personales
						Capacidad de negociación
			Conocimiento de metodologías de crédito			
			Conocimiento del segmento y/o sector			
			Conocimiento normativo y regulaciones			
			Iniciativa			
			Comunicación efectiva			
			Orientación al servicio			
			Integridad			
			Adaptabilidad al cambio			
			Tolerancia a la presión			
			Análisis de riesgo de crédito			

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Cuestionario de competencias específicas de especialistas (2018).

En el proceso de tesorería se identifican 1 competencia macro o core: “habilidad para la toma de decisiones”, 2 competencias secundarias: “generación de información financiera relevante u oportuna” y “análisis de información financiera” y un total de 15 competencias primarias.

Las competencias primarias: pensamiento analítico, habilidad financiera, búsqueda de información, manejo de herramientas tecnológicas, conocimiento sobre riesgos, pertenecen a la competencia secundaria análisis de información financiera. Las competencias primarias: pensamiento analítico, capacidad de síntesis y manejo de reportes, pertenecen a la competencia secundaria generación de información financiera relevante u oportuna. Las competencias primarias: creatividad e innovación, conocimiento normativo y regulaciones tributan a la competencia core habilidad para la toma de decisiones. Las restantes 6 competencias específicas tributan directamente al proceso clave tesorería, estas son: tolerancia a la presión, organización, relaciones de negocio, planificación y coordinación de actividades, comunicación efectiva, integridad, (ver cuadro N°27). Siendo un total de 15 competencias primarias, 2 secundarias y 1 core o macro.

El proceso de atención al cliente se compone directamente de 1 competencia macro o core: orientación al servicio, y esta a su vez abarca 1 competencia secundaria: personalización del servicio al cliente, además contiene 9 competencias primarias, estas son: creatividad e innovación, empatía, orientación al cliente interno y externo, comunicación efectiva, habilidad de solucionar problemas, desarrollo de relaciones personales (pertenecientes a la competencia secundaria personalización del servicio al cliente); la capacidad de negociación, conocimiento del segmento y/o sector son competencias primarias que tributan directamente a la competencia core (orientación al cliente). Las competencias primarias: manejo de herramientas tecnológicas, aprendizaje continuo que tributan directamente al proceso clave.

El proceso de atención al cliente contiene un total de 9 competencias primarias, 1 secundaria y 1 macro o core (ver cuadro N° 28).

Cuadro N°27, Sistema de competencias específicas, en el proceso de Tesorería

Proceso	Sub procesos	Puestos clave	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencias Primarias
Tesorería	.Cordinación de Tesorería .Proveduría	.Subgerente Administrativo Financiero .Tesorero .Contador Genral .Asistente Contable .Auxiliar Contable.	Habilidad para la toma de decisiones	Análisis de información financiera	Pensamiento Analítico
					Habilidad Financiera
					Búsqueda de información
					Manejo de herramientas tecnológicas
					Conocimiento sobre riesgos
				Generación de información financiera relevante y oportuna	Pensamiento analítico
					Capacidad de síntesis y manejo de reportes
					Creatividad e Innovación
					Conocimiento normativo y regulaciones
					Tolerancia a la presión
					Organización
					Relaciones de Negocios
					Planificación y coordinación de actividades
					Comunicación efectiva
	Integridad				

Elaborado por: Calvache (2018).

Fuente: Cuestionario de competencias específicas de especialistas (2018).

Cuadro N°28, Sistema de competencias específicas, en el proceso de Atención al Cliente.

Proceso	Sub proceso	Puestos claves	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencias Primarias			
Atención al cliente	Atención al cliente	.Ejecutivo de atención al cliente .Ejecutivo de Servicio al Cliente	Orientación al servicio	Personalización del servicio al cliente	Creatividad e Innovación			
					Empatía			
					Orientación al cliente Interno y externo			
					Comunicación efectiva			
					Habilidad de solucionar problemas rápidamente			
					Desarrollo relaciones personales			
								Capacidad de negociación
								Conocimiento del segmento y/o sector
								Manejo de herramientas tecnológicas
								Confianza en si mismo.
								Aprendizaje continuo

Fuente: Cuestionario de competencias específicas de especialistas (2018).

Elaborado por: Calvache (2018).

El sistema por competencias laborales desarrollado en la presente investigación está alineado al mapa de procesos y a los objetivos de la organización, puesto que para su cumplimiento se requiere del desarrollo de las competencias laborales de los procesos clave.

La siguiente actividad corresponde a la identificación de los indicadores por competencias específicas de cada proceso clave, que sirven para medir las competencias

primarias declaradas, de acuerdo con el criterio de los especialistas seleccionados que han colaborado en el análisis, a través de dinámicas de grupo.

En el proceso de captación de fondos se formulan 24 indicadores asociados a las competencias específicas primarias y su fórmula de cálculo, ver cuadro N° 29

Cuadro N° 29, Indicadores del Proceso de Captación de Fondos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula del indicador
Manejo de procesos y procedimientos de intermediación financiera	Habilidad para la toma de decisiones	Análisis de la información	Identifica y examina información relevante del sector cooperativo (tasas, plazos).	%Tasas #Plazos
		Creatividad	- Número de negocios nuevos - Número de negocios recurrentes - Desarrollo de productos y servicios novedosos - Planes de captación de clientes vip.	-# de negocios creados. -# negocios recurrentes. -#productos novedosos. -# de clientes vip.
		Conocimiento del segmento y del sector	Búsqueda de información financiera y conocimiento de la actividad del cliente (estacionalidad de las ventas, frecuencia de negocios)	-# <u>contactos efectuados de clientes de captación potencial</u> .X10 0 Clientes de captaciones potenciales proyectados

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula del indicador
		Conocimiento de cooperativismo	Número de eventos de capacitación sobre cooperativismo	$\frac{\# \text{ de eventos de capacitación sobre cooperativismo o realizados}}{\# \text{ de eventos de capacitación sobre cooperativismo o programados}} \times 100$.
		Análisis de riesgo de liquidez	- Mantenimiento de un adecuado indicador de liquidez según normativa - Cartera vencida	$\frac{\text{Activos } < 90 \text{ días}}{\text{Pasivos exigibles } < 90 \text{ días.}}$ -No menor al 25% de liquidez.
		Proactividad	Detección de oportunidades de negocio	- #oportunidades de nuevos negocios.
		Orientación a resultados	Porcentaje de metas obtenidas	$\frac{\text{Metas obtenidas}}{\text{Planificación. metas}} \times 100$
		Seguridad y confianza	# Decisiones tomadas de acuerdo al cargo.	Número de decisiones oportunas tomadas de acuerdo al cargo
		Autonomía	Número de decisiones oportunas con autonomía, tomadas de acuerdo al cargo	# decisiones con autonomía tomadas al cargo
		Desarrollo de relaciones personales	-Porcentaje de clientes atendidos. - Monto de dinero captado - Monto de dinero captado por zonas	$\frac{\text{-Volumen de cartera de clientes}}{\text{Metas de clientes.}} \times 100$ $\frac{\text{-Monto de dinero captado}}{\text{x100}}$

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula del indicador
			proyectadas	Metas de captación. - <u>monto de dinero captado por zonas</u> x100 Zonas proyectadas de captación
		Comunicación efectiva	# de captaciones completadas	<u>Número de captaciones completadas</u> x 1000 visitas realizadas
		Capacidad de negociación	# de captaciones completadas	<u>Número de captaciones completadas</u> visitas realizadas
		Orientación al servicio	- <u># de clientes de captación</u> x 100 -# de clientes en base. -# de transacciones diarias efectuadas	. - <u>Número de clientes de captación retenidos</u> x100 Número de la base de clientes - Número de transacciones diarias efectuadas en el sistema
		Manejo de herramientas tecnológicas	Tiempo de atención en los procesos operativos	<u>Solicitud requerida</u> x100 Solicitud realizada
		Tolerancia a la presión	- Número de días de permiso por enfermedad (estrés laboral) - Número de quejas por mala atención al cliente	-#días permiso enfermedad. -# de quejas por mala atención al cliente.

Elaborado por: Calvache 2018.

En el proceso de operación de crédito se formulan 28 indicadores asociados a las competencias específicas primarias y su fórmula de cálculo, ver cuadro N° 30

Cuadro N° 30, Proceso: Indicadores del proceso Operación de Crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
Gestión de operaciones de crédito		Desarrollo de relaciones	- Porcentaje de retención de clientes (poner fórmula) - Porcentaje de clientes nuevos	$\frac{\text{Número de clientes retenidos} \times 100}{\text{Total de clientes.}}$ $\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de clientes proyectados}}$
		Capacidad de negociación	Porcentaje de créditos consolidados	$\frac{\text{Número de propuestas de crédito concretadas} \times 100}{\text{Propuestas de créditos presentadas}}$
		Conocimiento de metodologías de crédito	Porcentaje del número de cursos recibidos.	- $\frac{\text{Número de cursos sobre metodologías de créditos} \times 100}{\text{Nivel de cartera vencida}}$ - Número de desvíos metodológicos sobre las operaciones realizadas en un mes
		Conocimiento del segmento y/o sector	Porcentaje de clientes recurrentes.	$\frac{\text{Número de contactos efectuados de clientes de créditos potenciales} \times 100}{\text{Clientes de crédito potenciales proyectados}}$
	-	Conocimiento normativo y de regulaciones	- Número de cursos sobre conocimiento normativo - Número de observaciones por no cumplimiento de la norma	# de capacitación normativa adquirida. # de observaciones de gestión del ente de control
		Iniciativa	- Porcentajes de clientes referidos atendidos - Número de productos y	- $\frac{\text{Clientes atendidos referidos} \times 100}{\text{Total de clientes promocionados.}}$ #de servicio de crédito novedosos

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
			servicios de créditos novedosos.	
		Comunicación efectiva	-Nivel de morosidad. -Número de créditos recurrentes.	- índice de morosidad del segmento 3 es al 11,20% del total de la cartera
		Orientación al servicio	-Porcentaje de fidelidad de clientes.	- <u>Número de clientes de crédito retenidos x 100</u> Base de clientes
		Integridad	-Número de quejas por intento de soborno.	Número de quejas de clientes por desvío metodológico
		Adaptabilidad al cambio	Porcentaje de incumplimiento en requerimiento normativo	- <u>Número de cursos sobre actualización de normativas x 100</u> - Número de observaciones por no cumplimiento de la norma
		Tolerancia a la presión	Porcentaje de quejas por mala atención al cliente interno y externo.	- <u>Número de días de permiso por enfermedad (estrés laboral) x 100</u> - Número de quejas por mala atención al cliente
		Análisis de riesgo de crédito	- Nivel de morosidad (buscar normativo) - Nivel de provisión	Ver anexo 8
	Análisis de información económica-financiera	Pensamiento analítico y estratégico	Nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento de los objetivos anuales y estratégicos
		Manejo de herramientas tecnológicas	Porcentaje de cumplimiento en solución de	<u>Requerimiento de información solicitada x 100</u>

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
			problemas tecnológicos	Requerimiento de información cumplida
	Administración de riesgo de crédito	Dinamismo estratégico	Nivel de cumplimiento de los objetivos anuales y estratégicos	<u>Objetivos cumplido</u> x100 Objetivos planificados
		Conocimiento de metodologías de crédito	Adaptaciones metodológicas de créditos según características de los clientes (montos, plazos, formas de pago, garantías)	<u>Numero de metodologías de crédito</u> x100 Satisfacción de clientes
		Conocimiento del segmento y/o sector	- Número de clientes atendidos (alcance) - Promedio de crédito (profundidad) - Rentabilidad financiera y social - Tipo de actividades financiadas (comercio, producción y servicio) - Indicadores sociodemográficos según tipo de actividad financiera (sexo, zona rural o urbana)	Porcentaje del enunciado.
		Proactividad	Detección de oportunidades de negocio de crédito	# de créditos realizados con una morosidad baja.
		Conocimiento normativo y regulaciones	Porcentaje de observaciones al cumplimiento normativo.	- <u>Número de observaciones por no cumplimiento de la norma</u> x 100

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
				- Número de confirmaciones de cumplimiento de la norma (una de las dos)

Elaborado por: Calvache (2018).

En el proceso Tesorería se formulan 13 indicadores asociados a las competencias específicas primarias y su fórmula de cálculo, ver cuadro N° 31

Cuadro N° 31, Proceso: Indicadores del proceso de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
Habilidad para la toma de decisiones	Análisis de información financiera	Pensamiento analítico	Manejo de información sobre posiciones financieras (descalce)	Calculo de brechas en indicadores financieros.
		Habilidad financiera	Exposición del riesgo	Hasta el 3,9% según normativa
		Búsqueda de información	Identificación de información relevante del sistema financiero	$\frac{\text{Nivel de conocimiento del segmento}}{\text{Nivel de cumplimiento al requerimiento institucional}} \times 100$
		Manejo de herramientas tecnológicas	Porcentaje de cumplimiento al requerimiento interno.	$\frac{\text{Requerimiento de información solicitada}}{\text{Requerimiento de información cumplida}} \times 100$
		Conocimiento sobre riesgos	Porcentaje sobre la capacidad de calificación de riesgo de crédito.	- $\frac{\text{Número de cursos sobre riesgos financieros}}{\text{Calificación del riesgo adecuada}} \times 100$

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
	Generación de información financiera relevante y oportuna	Pensamiento analítico	Capacidad de síntesis y manejo de reportes oportunos	# de informes emitidos, en un cierto periodo de tiempo.
		Creatividad e innovación	Porcentaje de asertividad en el cubrimiento de exposiciones financieras	- <u>Búsqueda de financiamiento para evitar exposiciones financieras</u> x100 - Número de fuentes alternativas de financiamiento
		Conocimiento normativo y regulaciones	Nivel de conocimiento de normativa regulada constantemente.	- Número de observaciones por no cumplimiento de la norma
		Tolerancia a la presión	Porcentaje de nivel de tolerancia al trabajo.	- <u>Número de días de permiso por enfermedad (estrés laboral)</u> x 100 - Número de quejas por mala atención al cliente
		Relaciones de negocio	Número de cursos de capacitación en manejo de tesorería, riesgos	Número de cursos de capacitación en manejo de tesorería, riesgos
		Planificación y coordinación de actividades	Contar con la planificación operativa anual (POA) de tesorería	% de cumplimiento de la planificación
		Comunicación efectiva	Reportes periódicos, objetivos, oportunos sobre las áreas de negocio	# de informes, emitidos del desempeño de labor.
		Integridad	Información oportuna sobre niveles de riesgos de las áreas de negocio	Información oportuna sobre niveles de riesgos de las áreas de negocio

Elaborado por: Calvache (2018).

En el proceso de atención al cliente se formulan 12 indicadores asociados a las competencias específicas primarias y su fórmula de cálculo, ver cuadro N° 32

Cuadro N° 32, Proceso: Indicadores del Proceso Atención al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
Orientación al servicio	Personalización del servicio al cliente	Creatividad e innovación	Creación de nuevos procesos para satisfacción del cliente	# procesos creados
		Empatía	Amabilidad y respeto en el trato del personal del balcón de servicio	Amabilidad y respeto en el trato del personal del balcón de servicio
		Orientación al cliente interno y externo	- Equidad en el trato a los clientes -Tiempo de espera de atención al cliente -Satisfacción con la atención brindada	<u>Calificación de atención del cliente</u> x 100 # de clientes atendidos en el área correspondiente.
		Comunicación efectiva	Información ofrecida por el personal del balcón de servicio sobre los procedimientos para resolver la necesidad del cliente.	Grado de satisfacción del cliente
		Desarrollo relaciones personales	Disposición de ser atendido nuevamente por el personal del balcón de servicio	<u>Cientes recurrentes</u> x 100 Clientes nuevos
		Capacidad de negociación	- Habilidad de solucionar problemas rápidamente - Confianza en el personal del balcón de servicio	<u># de clientes recurrentes</u> x 100 Total de clientes atendidos
		Conocimiento del segmento y/o sector	Dominio de las características del servicio financiero cooperativo	<u># de cursos de capacitación planificado</u> x 100 # de cursos aprobados
		Manejo de herramientas tecnológicas	Porcentaje de efectividad en	<u>Requerimiento de información solicitada</u> x 100

Competencia Macro	Competencias secundarias	Competencias primarias	Indicadores	Fórmula
			cumplimiento de ayuda requerida	Requerimiento de información cumplida
		Aprendizaje continuo	Número de cursos recibidos sobre atención al cliente	$\frac{\# \text{ de cursos de capacitación planificado}}{\# \text{ de cursos aprobados}} \times 100$

Elaborado por: Calvache (2018).

A continuación se presenta un resumen sobre la determinación del sistema por competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Se parte del análisis de la cooperativa, con respecto a su misión y visión, de las cuales se extraen aspectos clave. De la misma forma se analiza los principios universales, estatutario y de la Economía Popular y Solidaria (ente que regula y controla el sector cooperativo en el Ecuador), identificando de igual forma aspectos clave; a partir de los mismos, se listan las posibles competencias cardinales o genéricas, que en lo posterior son aprobadas por los especialistas elegidos.

Para la identificación de competencias específicas, se toma como referente a la escuela funcionalista, que como su nombre lo indica, está basada en las funciones que se realiza a través de la sistematización de los procesos, conduciendo al análisis de los procesos, subprocesos, puesto laborales y las funciones de cada uno de sus procesos, llegando a analizar cuatro procesos clave como son: captación de fondos, operaciones de crédito, tesorería y servicio al cliente, que a través de su funcionamiento dan lugar al propósito principal de la cooperativa, siendo: “la intermediación financiera”.

Se continua con la determinación del sistema de competencias laborales, con la ayuda de los especialistas, se identifica las competencias por proceso; mediante la ayuda del método Delphi modificado, ya que solo se utiliza en la identificación de las competencias

específicas, en la primera ronda; se concreta la realización de un primer listado de competencias, los cuales fueron nuevamente analizados por los especialistas, luego se organiza los resultados dividiendo en tres grupos: las competencias macro core, señalando una por proceso con un total de 4; las competencias secundarias que engloban una parte de las core, estableciendo 6 en su totalidad repartidas por todos los procesos de la siguiente manera:

- Captación de fondos, una competencia específica secundaria.
- Operación de crédito, dos competencias específicas secundarias.
- Tesorería, dos competencias específicas secundarias.
- Atención al cliente, una competencia específica secundaria.

Las competencias primarias suman un total de 60, siendo las más numerosas; teniendo una particularidad significativa ya que existen similitudes entre ellas con respecto a los procesos, sin embargo se caracterizan por el desempeño propio del proceso que las contiene; otra particularidad es que en todos los procesos existen primarias que relacionan las competencias core, pudiendo señalar que estas, van directamente al desempeño del proceso; en el siguiente listado se sintetiza el número de competencias primarias por proceso:

- Captación de fondos 15 competencias primarias.
- Operación de crédito 19 competencias primarias
- Tesorería 15 competencias primarias.
- Atención al cliente 11 competencias primarias.

Mediante la ayuda de un especialista se identifican los indicadores, utilizados para la medición de las competencias laborales con los objetivos de cada procesos; y en gestionar el cumplimiento de la cooperativa y sus procesos clave, los indicadores se desarrollan en función del criterio del especialista relacionando los procedimientos internos de una organización; llegando a un total de 79 indicadores; existe competencias primarias que tiene más de uno, es preciso indicar que algunos se medirán en base a la utilización de

herramientas tecnológicas dispuestas en las áreas de servicio al cliente con la calificación respectiva, de igual forma existen indicadores que se miden a través de la consulta a la normativa interna, es así como se ha llegado a la formación del sistema de competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda..

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

El sistema de competencias laborales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se compone de competencias cardinales o genéricas (con un total de 7) y específicas (con un total de 12) a nivel de cooperativa financiera y a nivel de procesos clave, se compone de competencias cardinales (son las mismas 7 que se definen a nivel de la organización) y específicas (con un total 70, divididas en macro o core, secundarias y primarias).

Las competencias específicas a nivel de procesos clave se clasifican en core (son 4 y se declaran: manejo de procesos y procedimientos de intermediación financiera, gestión de operación de crédito, habilidad para la toma de decisiones, y orientación al servicio, una por cada proceso clave), competencias secundarias (se identifican por procesos clave: captación de fondos es 1: habilidad para la toma de decisiones; operación de crédito son 2: análisis de información económica –financiera, administración de riesgo de crédito; tesorería son 2: generación de información financiera relevante y oportuna y análisis de información financiera; y atención al cliente es 1: personalización del servicio al cliente.) y competencias primarias (se identifica por proceso: captación de fondos 15; operación de crédito 19; tesorería 15, y Atención al cliente 11).

Se formulan un total de 86 indicadores, tanto a nivel organizacional como por procesos clave, con su respectiva fórmula de medición.

Recomendaciones.

- Implementar el sistema de competencias laborales propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- Identificar las competencias laborales para el resto de los procesos y puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. A. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Gestión por Competencias 2da ed.* Buenos Aires: GRANICA.
- Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento. *Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011, Estado Vigente*. Ecuador.
- Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul; Quinn, Daniels; Walton, Richard (1985). *Gestión de recursos Humanos. Perspectivas de un director general. Texto y casos*. Free Press Macmillan. New York.
- Bonilla, J. (2012). El significado de los valores en las competencias individuales y colectivas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 31 , 31-41.).
- Carrasco, L. (2014). Recursos Humanos como puerta al Éxito Organizacional. Blog EQI publicado en Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/page/25>.
- Chiavenato, I. , (2009). *Gestión del Talento Humano*./Tercera edición. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Corominas, J. (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Coromines, J. &. (2008). *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. España: GREDOS.
- Cortés, C. (2009). *Claves para la Gestión de personas en Entidades no Lucrativas*. Fundación Luis Vives. España. 2009.
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *La Gestión por Competencias*. Trabajo de titulación. Antofagasta, Chile. Agosto.
- Cuesta, A. (2000). *Gestión de competencias y compensación laboral*. Monografía de la Universidad tecnológica de la Habana. Cuba.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da Edición. Editorial Academia. La Habana.

- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones. Colombia.
- Dessler, G. (1996). *Administración del personal*, Prentice – Hall. México.
- Dirube, J. (2004) *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Ediciones Gestión S.A.
- Ecuador. Recuperado de <http://www.cualificaciones.gob.ec/terminos-y-conceptos-basicos-competencias-laborales/#>).
- España. Recuperado de: www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/518/download.html
- Fernández J. (2005). *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la Dirección de Recurso Humanos*. Pearson Educación. Madrid.
- Forcadell, F. (2005) *Democracia, cooperación y éxito: Implicaciones prácticas del caso de Mondragón*. *Universidad Business Review*, (6), 54-67.)
- Granja S. (2015) *Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A. Disertación de grado previo la obtención del título de Psicóloga Organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.
- Harper & Lynch (1992) *Manuales de recursos humanos*. Ed. Gaceta de Negocios. Madrid.
- Hernández, V. & Lorenzo, M. (2009) *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital Dr. Mario Muñoz Monroy*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
- Jaques, E. y. (1994). *HUMAN CAPABILITY*. INGLATERRA, FALLS CHURCH: CASON HALL & CO. PUBLISHER LTD. Retrieved MAYO 2017
- Kathryn, J. E. (1994). *Human Capability*. Inglaterra: Cason Hall & Co. Publishers Ltd.
- Krell, H. (2017). *Inteligencia Situacional*. Argentina.
- Maria de Lourdes Artola Pimentel, J. A. (2002). *Procedimiento para la selección de Expertos desde la perspectiva Multicriterio*. Cuba: Universidad de Matanzas.
- Martha, A. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Mertens, L. (1996). *Competencias Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

- NACIONAL, A. (2011). *LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. QUITO.
- Peñaherrera, J. (2017). *Responsabilidad Social y Balance Social*. Ambato: Universidad Indoamerica.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). Dirección de Recurso Humanos por Competencias. Centro de Estudios Ramón Areces. España.
- Pimentel, M. & Macías, J. (2003). Procedimientos para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio. Cuba.
- Recio, V. B. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una Empresa de las Artes Graficas*. Mexico: Tesis de Maestria.
- Recio, V. B. (2013). *Tesis de grado "Gestión del Talento Hhumano por Competencias para una empresa grafica*. Mexico Distrito federal: Unidad Peofesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales Administrativas.
- Robbins, S. &. (2005). *Administración octava edición*. Mexico: Person.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigaciòn (cuarta ediciòn)*. Mexico D.F: Intagon Web. S.A de C.V/ Alcaicera No.8 Col. Zona Norte Central de Abastos.
- Sanchèz Alexander, Marrero Clara, Martinez Carlos. (2005). Una mirada a los Origenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguin 2005*, 1-14.
- Santamarìa, N. (2016). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad fundación cuesta Holguín (Tesis de postgrado, maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Saracho, J. (2011). Talento Organizacional: un modelo para la definición organizacional del Talento. RIL editores. Chile.
- Soto, B., El perfil por competencias. Artículo publicado en Gestion.org. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, mdels for superior performance*. USA: John Wi.lwy & Son. Inc.

- Spencer, L. y Spencer, S., (1993). Evaluación de competencias en el trabajo, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Stoner, J. (1994) Administración 5° edición. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.
- Suarez, M. (2001). Principios de la Gestión de Calidad Total. Libro electrónico publicado en la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gran Canaria.
- Suarèz, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la Gestión del Talento Humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana Volumen 4, No,7*, 102.
- Thompson, F. (2008). *Que es administración*. Obtenida.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Segunda Edición. ECOE Ediciones. Bogotá.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Zapata, A. (2016). Gestión de la innovación social cooperativa a través de una cultura solidaria innovadora. *Cooperativismo & Desarrollo*, 108.

Anexos

Anexo N°1-A

Cuadro N° 33 Análisis de la misión visión.

Misión	Visión	Descomposición Misión	Descomposición Visión	Elementos misión, visión
<p>“Somos una organización intercultural, brindamos calidad e innovación de productos financieros, buscamos el desarrollo integral del talento humano y de nuestros socios”.</p>	<p>“Somos especialistas en micro-finanzas, confiables y con solvencia financiera; con reconocimiento a nivel nacional, ofrecemos servicios financieros con calidad total”.</p>	Fomentar la Interculturalidad.	Ser especialistas en servicio de intermediación financiera.	Igualdad
		Brindar Calidad e Innovación de su producto financiero.	Brindar confianza.	Transparencia
		Satisfacer el desarrollo Integral del Recurso Humano y socios.	Ofrecer seguridad al ser solventes financieramente.	Compromiso
				Confianza
				Seguridad
				Desarrollo
				Calidad
				Innovación
				Capacitación

Anexo 1-B

Cuadro N° 34 Principios del sistema cooperativo.

Principios cooperativos para determinar valores.												
Principios Estatutarios	Igualdad de derechos y obligaciones de los socios.	Libre adhesión y retiro voluntario	Control democrático "un socio un voto".	Distribución de los excedentes sociales en proporción de los intereses pagados por los préstamos recibidos y al trabajo realizado por los socios.	Neutralidad política y religiosa.	Fomento de la educación Cooperativista	Integración en el sistema.	Participación económica de sus miembros.	Autonomía e Independencia.	Educación, preparación e información para sus socios.	Cooperación entre instituciones afines.	Ayuda a la comunidad.
Principios Cooperativos	Membrecía abierta y voluntaria	Control democrático de los miembros.	Participación económica de los miembros.	Autonomía e independencia.	Educación, entrenamiento e Información	Cooperación entre Cooperativas	Compromiso con la comunidad					
Principios Según Economía Popular y Solidaría	La buqueda del Buen Vivir y del bien común	La prelación del trabajo sobre el capital y de los Intereses colectivos sobre los individuales	El Comercio justo y consumo ético y responsable	La equidad de género	El respeto a la identidad cultural.	La Autogestión.	La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas					

Anexo N°1-C

Cuadro N° 35 Análisis comparativo con respecto a los principios universales y de la Economía Popular y Solidaria.

N°	Principios Estatutarios	N°	Principios Universales del Cooperativismo	N°	Principios de Economía Popular y Solidaria	Similitud de enunciado
1PE	Igualdad de derechos y obligaciones de los socios.	1PU	Membresía abierta y voluntaria	1EPS	La búsqueda del buen vivir y del bien común	1PE-1EPS
2PE	Libre adhesión y retiro voluntario	2PU	Control democrático de los miembros	2EPS	La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales	2PE-1PU
3PE	Control democrático "un socio un voto".	3PU	Participación económica de los miembros	3EPS	El comercio justo ético y responsable	3PE-2PU
4PE	Distribución de los excedentes sociales en proporción de los intereses pagados por los préstamos recibidos y al trabajo realizado por los socios.	4PU	Autonomía e independencia.	4EPS	La equidad de género	4PE-2EPS
5PE	Neutralidad política y religiosa.	5PU	Educación, entrenamiento e información	5EPS	El respeto a la equidad cultural.	5PE-5EPS
6PE	Fomento de la educación Cooperativista	6PU	Cooperación entre cooperativas	6EPS	La autogestión.	6PE-10EP-5PU
7PE	Integración en el sistema.	7PU		7EPS	La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas.	7PE-3EPS
8PE	Participación económica de sus miembros.	8PU		8EPS	La distribución equitativa y solidaria del excedente.	8PE-3PU
9PE	Autonomía e Independencia.	9PU		9EPS		9PE-4PU-6EPS
10PE	Educación, preparación e información para sus socios.	10PU		10EPS		11PE-6PU
11PE	Cooperación entre instituciones afines.	11PU		11EPS		12PE-7EPS
12PE	Ayuda a la comunidad.	12PU		12EPS		4EPS

Leyenda: La columna perteneciente al encabezado similitud de enunciado, corresponde a la igualdad que se observa en cada principio; fue designado un color que representa los principios que se asemejan, al mismo tiempo vez fue identificado por números para establecer el código de similitud.

A continuación se presente un cuadro explicativo de la numeración.

1PE	#Principio Estatutario
1PU	#Principio Universal.
1EPS	#Economía Popular y Solidaria

Anexo 1-D

Cuadro N° 36 Cuadro resumen, identificando aspectos claves

Similitud en enunciado	Elementos claves
1PE-1EPS	Igualdad
2PE-1PU	Libertad de elección
3PE-2PU	Democracia
4PE-2EPS	Consideración
5PE-5EPS	Interculturalidad
6PE-10EP-5PU	Capacitación
7PE-3EPS	Innovación
8PE-3PU	Servicio
9PE-4PU-6EPS	Compromiso
11PE-6PU-7EPS	Trabajo en equipo
12PE	Responsabilidad social
4EPS	Equidad

Anexo N° 2-A

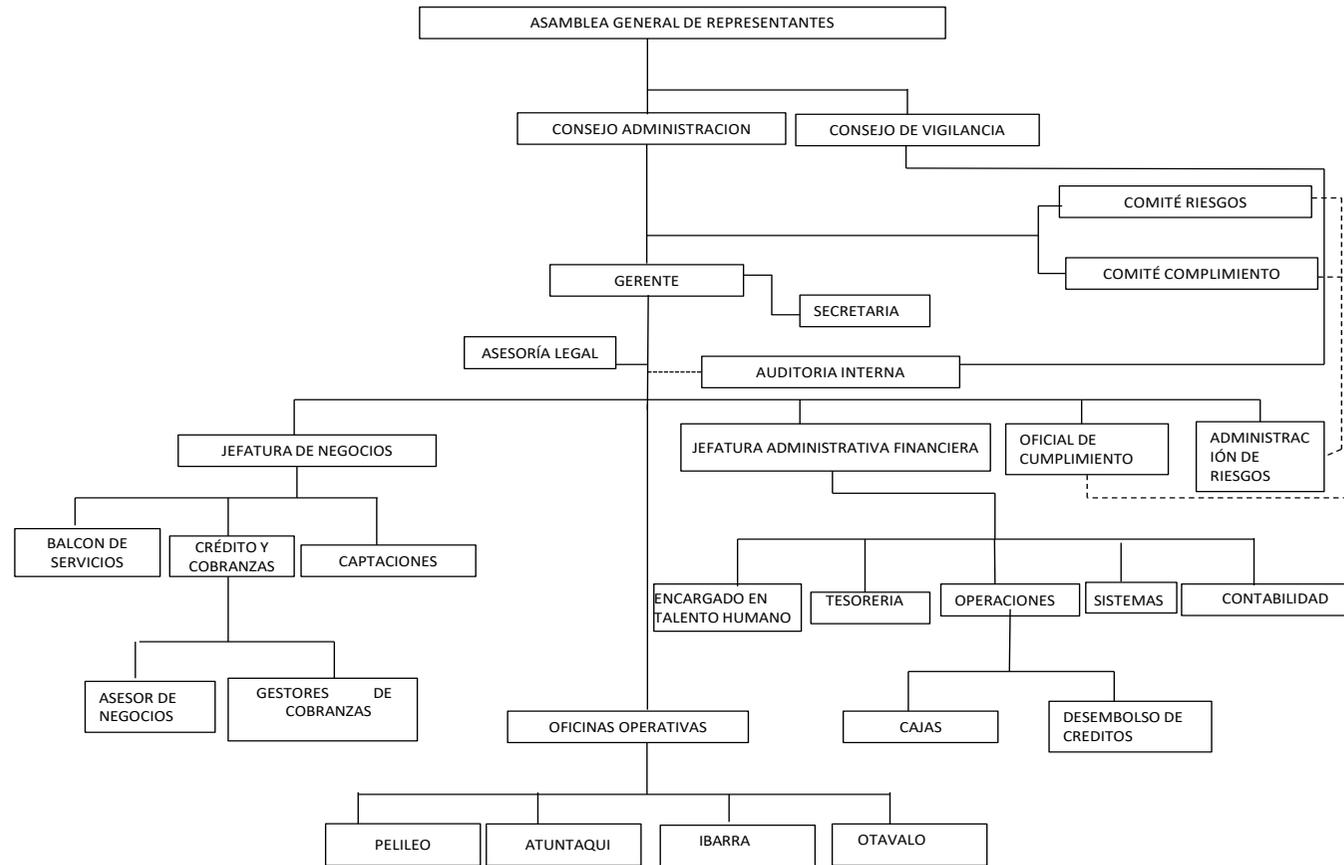


Gráfico No. 9 Organigrama funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Anexo 2-B

Cuadro N° 37 Análisis de puesto clave según el proceso

Listado de Puestos (Manual de funciones)		Clasificación de puesto de trabajo orden de proceso clave	
1	Gerente General	Administrativo	
2	Subgerente Administrativo Financiero	Operativo	Tesorería
3	Subgerente de negocios	Operativo	Captación de fondos
4	Auditor interno	Auxiliar	
5	Oficial de cumplimiento	Operativo	Captación de fondos
6	Asesor Legal	Auxiliar	
7	Tesorero	Operativo	Tesorería
8	Jefe de Agencia	Administrativo	Captación de fondos
9	Jefe de captaciones	Operativo	Captación de fondos
10	Coordinador de cobranzas	Operativo	Operaciones de crédito
11	Jefe de crédito y Cobranzas	Operativo/Adm.	Operaciones de crédito
12	Coordinador de gestión de Talento Humano	Administrativo	
13	Jefe de sistemas	Administrativo	
14	Coordinador de riesgos	Operativo	Operaciones de crédito
15	Contadora General	Administrativo	Tesorería
16	Cordinadora de fabrica de crédito	Operativo	Operaciones de crédito
17	Jefe de operaciones	Administrativo	Captación de fondos
18	responsable de custodia y archivo de crédito	Operativo	Operaciones de crédito
19	Asesor microcrédito	Operativo	Operaciones de crédito
20	Técnico de seguridad y salud ocupacional	Administrativo	
21	Analista de Fábrica de crédito	Operativo	Operaciones de crédito
22	Asistente de fábrica de crédito	Operativo	Operaciones de crédito
23	Asistente de cobranzas	Operativo	Operaciones de crédito
24	Asistente contable	Operativo	Tesorería
25	Ejecutivo de atención al cliente	Operativo	Atención al cliente
26	Ejecutivo de captaciones	Operativo	captaciones de fondos
27	Secretaría de gerencia	Administrativo	
28	Gestor de cobranzas	Operativo	Operaciones de crédito
29	Cajero/a	Operativo	Captaciones de fondos
30	Auxiliar de limpieza.	Auxiliar	

Anexo 2-C

Cuadro N° 38 Cuadro consolidado de procesos claves, funciones, subproceso, y puestos clave.

Análisis Procesos claves, funciones, subprocesos y puestos claves de trabajo.			
Proceso	Función del proceso clave	Subproceso	Puestos
Captación de fondos	<p>1) Atender a los socios o clientes con servicios como: depósitos, retiros, pago de créditos y servicios, dentro del sistema financiero de acuerdo a los procedimientos establecidos.</p> <p>2) Ejecutar, coordinar y controlar el cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control en todas las áreas del negocio en la cooperativa.</p> <p>3) Identificar y promover nuevas oportunidades de negocio para la Cooperativa.</p> <p>4) Garantizar el cumplimiento de los convenios financieros y no financieros de acuerdo a lo contratado.</p>	<p>a) Coordinación de captaciones</p> <p>b) Coordinación Operativa</p>	<p>Jefe de Agencia</p> <p>Jefe de Captaciones</p> <p>Subgerente de negocios.</p> <p>Ejecutivo de captaciones</p> <p>Asistentes de negocios</p> <p>Cajero</p>
Operación de crédito	<p>1) Supervisar y evaluar la gestión de riesgo de crédito, liquidez y operativo.</p> <p>2) Desarrollar estrategias y técnicas para una debida gestión de cobro ajustándose al modelo de negocios de la COAC, para cumplir los objetivos fijados en el plan estratégico.</p> <p>3) Ejecutar los planes de contingencia y continuidad del negocio, en el caso de la materialización de un evento.</p> <p>4) Velar por el cumplimiento de la normativa legal urgente para la unidad de negocio.</p> <p>5) Vigilar el comportamiento de los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo..</p> <p>6) Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones que igualen o superen los umbrales.</p>	<p>a) Coordinación de Crédito</p> <p>b) Coordinación de Cobranzas</p>	<p>Jefe de crédito y Cobranzas</p> <p>Responsable de la Unidad de Riesgo</p> <p>Oficial de cumplimiento</p> <p>Cordinador de fábrica de crédito</p> <p>Asesor microcrédito</p> <p>Analista de Fábrica de crédito</p> <p>Asistente de Cobranza</p> <p>Gestor de cobranzas</p>
Tesorería	<p>1) Determinar y analizar la posición y tendencias de los indicadores financieros de la entidad y sus agencias, velando por la rentabilidad y una estructura dentro de los límites de riesgo establecidos y parámetros de solvencia y prudencia financiera.</p> <p>2) Controlar que la liquidez se mantenga dentro de los niveles mínimo calculados, considerando como referencia parámetros establecidos por los entes de control.</p> <p>3) Consolidar la información contable (cuadré de módulos, servicios no financieros, fondos de cambio y disponibles e inversiones) para la emisión de EEFF.</p> <p>4) Enviar información solicitada por los organismos de control (SEPS, RFR, SRI, MRL y otros).</p> <p>5) Consolidar información entregada por los Auxiliares Contables para la declaración de impuestos fiscales.</p>	<p>a) Coordinación de Tesorería y</p> <p>b) Proveduría</p>	<p>Subgerente Administrativo Financiero</p> <p>Tesorero</p> <p>Contador General</p> <p>Asistente Contable</p> <p>Auxiliar Contable</p>
Atención al cliente	<p>1) Ofertar y apertura cuentas de ahorro.</p> <p>2) Ofertar y vender productos y servicios no financieros a socios y clientes de la cooperativa.</p> <p>3) Atender quejas y reclamos de primer orden con el cliente y darle una solución inmediata cuando se encuentre dentro de las posibilidades, caso contrario direccionarle con quien le pueda solventar el problema.</p> <p>4) Identificar los motivos de salida del socio.</p> <p>5) Verificar causales que impidan el retiro.</p> <p>6) Direccionar el retiro en forma documental.</p>	<p>a) Atención al cliente</p>	<p>Ejecutivo de atención al cliente</p> <p>Ejecutivo de Servicio al Cliente</p>

Anexo 3-A.

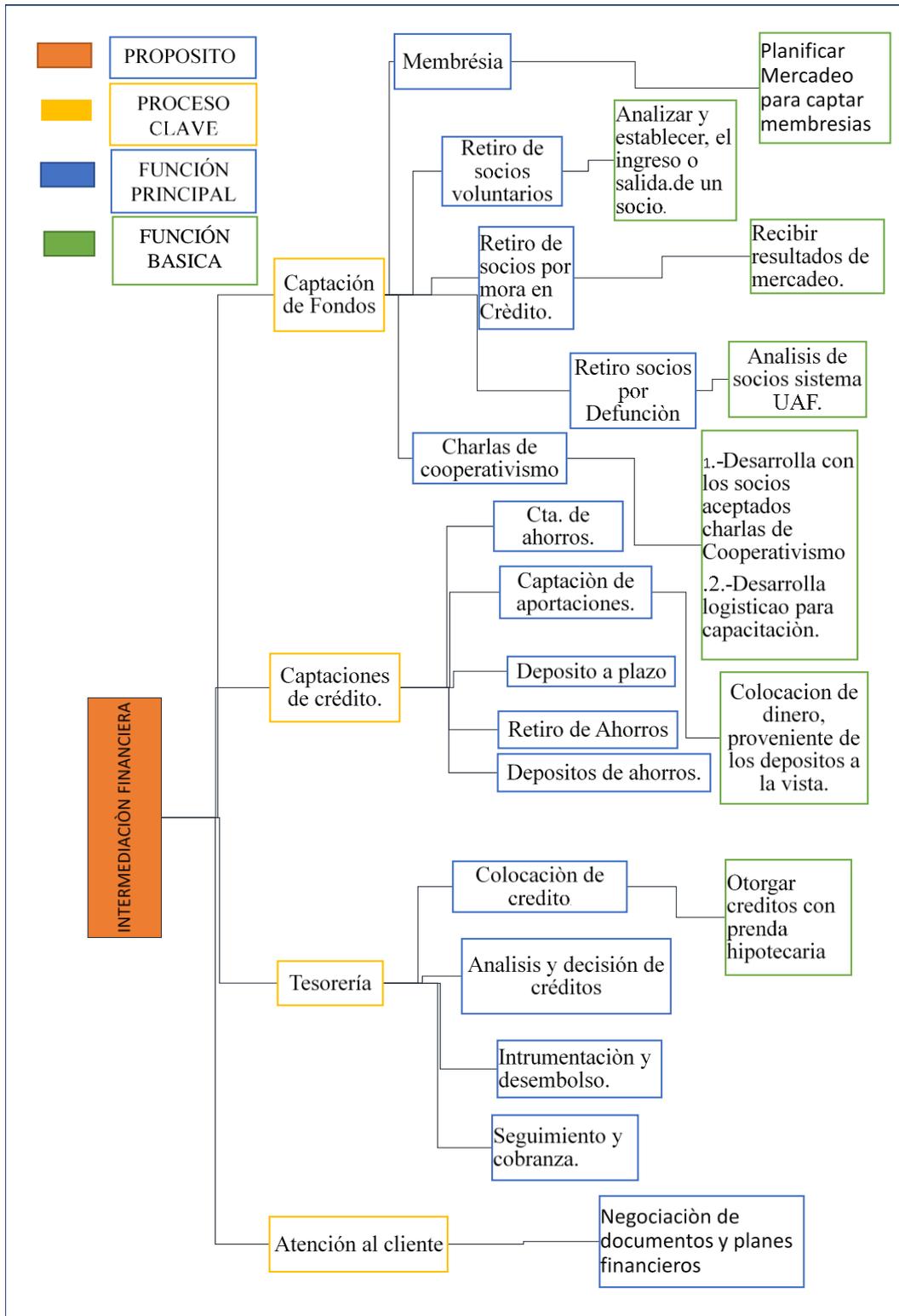


Gráfico No. 10 Mapa de funciones de la Cooperativa.

Anexo 4-A

Cuadro N° 39 Bolsa de especialistas.

No.	Nombre del posible especialista	Formación académica	Años de experiencia en el área del cooperativismo	Trabajo actual
E1	Daniel Guzmán	Msc. Proyecto Agroindustriales Cooperativos.	6	Ministerio de la producción Quito. Analista de proyectos socio productivos.
E2	<u>Marcelo Sánchez</u>	Msc. Administración Banca y Finanzas	7	Docente en administración de empresas y afines de la Escuela Politécnica del Chimborazo. (ESPOCH)
E3	Pedro Brito	Auditor, experto en cooperativas financiera	10	Intendente Zonal 3 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
E4	<u>Mario Guerrero</u>	Master en Economía	25	
E5	Byron Castro	Economista.	7	Profesor Académico en administración por proceso
E6	<u>Jacqueline Peñaherrera</u>	Ingeniera en Alimentos. Maestría en Administración Marketing.	7	Directora de posgrado Universidad Tecnológica Indoamerica docente MAOESS docente administración
E7	Edison Narváez	Ingeniero en Marketing	8	Gerente de la Mutualista Ambato
E8	<u>Mario Moreno</u>	Contador Público Superior	10	Docente académico Pontificia Universidad del Ecuador Sede Ambato
E9	<u>Alfredo Villacis</u>	Contador- Auditor Maestría en contabilidad.	6	Docente académico Pontificia Universidad del Ecuador Sede Ambato

Anexo 4-B

4-B Cuestionario para selección de experto por medio del método Multicriterio.

Estimado (a):

El motivo de la presente es con la finalidad de solicitar su colaboración, por cuanto estoy realizando una investigación sobre la implantación de un Sistema de Gestión por Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo, y conociendo su experiencia en el sector cooperativo financiero. Usted ha sido propuesto como posible experto. Le pedimos nos proporcione su valioso tiempo, para contestar las siguientes preguntas:

1.- Datos Generales

Ocupación actual	
Años de experiencia profesional u ocupacional	
Años de experiencia en el sector Cooperativo o Servicios Afines	
Años de trabajo en la empresa actual	
Título Profesional	

2.- Marque con una X en la cuadrícula que aparece a continuación atendiendo al nivel de conocimiento que Usted opina tener sobre el tema: Sector Financiero Popular y Solidario (Cooperativas de ahorro y Crédito)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ahora marque con una X, en la siguiente tabla, según el grado de influencia que han tenido sobre su conocimiento acerca del tema, cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN.	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Análisis técnicos realizados por usted.			
2. Su experiencia propia.			
3. Trabajos de autores nacionales.			
4. Trabajos de autores extranjeros.			
5. Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior.			
6. Su intuición.			

3.- Nos gustaría conocer el nivel de motivación que usted presenta para ser seleccionado como experto en este estudio. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados. Encierre en un círculo el número adecuado, utilizando para ello la siguiente escala.

(Desde -5 hasta -4) No estoy en absoluto de acuerdo con este enunciado. **(NA)**

(Desde -3 hasta -2) Estoy en desacuerdo con este enunciado. **(D)**

(Desde -1 hasta 1) No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado. (N)

(Desde 2 hasta 3) Estoy de acuerdo con este enunciado. (A)

(Desde 4 hasta 5) Estoy muy de acuerdo con este enunciado. (MA)

Enunciado sobre su nivel de motivación para ser posible experto.	NA		D		N		A		MA		
1. Me motiva el tema objeto de investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
2. Pueden obtener mi ayuda en esta investigación cuando lo necesiten.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
3. Me resulta agradable participar en esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
4. Me resulta interesante esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
5. Me resulta provechosa esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Fuente: Artola y Macías (20120).

Elaborado por: Calvache (2018)

Anexo 5-A

Cuestionario de valoración de las competencias cardinales o genéricas, por los especialistas seleccionados.

Cuestionario para determinar competencias cardinales o genéricas				
<p>Objetivo: Identificar las Competencias Cardinales o Genéricas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.</p> <p>Las acciones implicarán el diseño de un Sistema de Competencias Laborales en la Cooperativa, actuaciones que coadyuvará al planteamiento del mismo.</p> <p>Competencia cardinal o genérica: Es aquella competencia necesaria que todo el personal de una entidad debe demostrar independientemente de su grupo ocupacional, nivel jerárquico o ubicación en la estructura organizacional (Alles 2009).</p> <p>Se mantendrá total confidencialidad a las respuestas dadas en este cuestionario.</p> <p>Por favor conteste con objetividad a las preguntas planteadas en el cuestionario.</p> <p>Lea atentamente cada pregunta así como sus alternativas de respuesta y marque una sola respuesta con la opción que considere que es la más adecuada.</p> <p>NOTA: PARA QUE LA ENCUESTA TENGA VALIDEZ ES IMPRESCINDIBLE RESPONDER A LA PREGUNTA.</p>				
CUESTIONARIO				
Datos de Especialista:				
Nombres y Apellidos:				
Título o profesión:				
Nivel de Estudios:				
Experiencia dentro del Ambito Cooperativo		Años		Meses
Competencias Cardinales o Genéricas				
PREGUNTAS:				
1.-Por favor, valore las siguientes competencias, según su criterio, si deberían ser consideradas como Competencias Cardinales o Genéricas tomando en cuenta las siguientes Indicaciones:				
Valor	Descripción	Valor	Descripción	
0	Alto desarrollo	2	Regular Desarrollo	
1	Por encima del estándar	3	Insatisfactorio	
No.	Competencia Cardinal o General	Definición	Indicador	Valoración
1	Interculturalidad	Termino que significa "entre culturas", sin embargo no se entiende como un contacto entre culturas, sino mas bien un intercambio que se instaura equitativamente, en condiciones de igualdad y equidad; es un proceso permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, con el objetivo de propiciar un respeto mutuo, y un desarrollo pleno de los individuos por encima de sus diferencias culturales y sociales.	# de personas pertenecientes a diferentes etnias.	
2	Orientación al Servicios (a los socios interno y externos).	Según Alles (2012), es manifestar interés sobre las necesidades o requerimientos de un grupo de clientes importantes, externos o internos. es verdadera disposición de atender esa necesidad de un socios interno o externo con el objetivo de transformar en un hábito creando una relación de afecto	# de socios concurrentes/ socios atendidos	

3	Transparencia	Capacidad de obrar apegados con lo se dice y se hace por un individuo. (Alles, 2012)	Cumplimiento de la normativa establecida	
4	Compromiso con la gestión.	Se define como un acuerdo que se realiza a nivel institucional, con un colegiado, grupal o individual, donde se proporcionan recursos para el cumplimiento de metas en pro de realizar una mejor gestión en el ámbito de sus competencias.(guia metodologica de compromiso de gestión, 2011, pag.1)	objetivo trazado/ objetivo cumplido	
5	Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los integrantes de equipo, es decir trabajando juntos, buscando las habilidades y destrezas de cada uno y aprovechar ese recurso, esto no significa que se trabaje con una idea de subordinación, sino todos son parte de ese grupo o área. (Alles, 2012).	miembros del equipo que se ajustan a los valores organizacionales.	
6	Innovación de productos financieros.	Es la competencia donde se concibe la realización de nuevas tareas inexistentes dentro de una organización que genera nuevos procesos mas eficientes, que aporte mayor rentabilidad a la organización, (Alles, 2002).	Inversión de Innovación/ niveles de rentabilidad. # de productos financieros. Mejora de los productos financieros	
7	Responsabilidad Social	Es una actitud de inspiración voluntaria, aceptando y reconociendo el deber que tenemos con nuestro entorno social, adoptando una posición pro activa para poder adoptar nuevos hábitos, estrategias que ayuden a mitigar los impactos negativos, tanto internos como externos.(Maram, 2013).	Medición del impacto social de las actividades de la cooperativa (balance social)	
2.-Si Usted cree que se deba identificar otra competencia general o cardinal, indique cuál y por qué:				
Otras competencias cardinales		Por qué?		

Anexo N°5-B

Cuestionario para identificar las competencias laborales específicas por procesos claves.

Cuestionario para determinar competencias específicas				
<p>Objetivo del cuestionario: Identificar las competencias específicas por procesos claves, que realizan para cumplir el propósito principal o objeto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.</p> <p>El Propósito de la Cooperativa es: "Brindar servicios de intermediación financiera; como recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por una garantía hipotecaria".</p> <p>Competencia específica: es conocida también como competencia técnica, definiéndose como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de las funciones del proceso de trabajo (Alles, 2009).</p> <p>A continuación se presenta una lista que señala los procesos, sub procesos, puestos de trabajo con las funciones más relevante de los subprocesos, y se solicita:</p> <p>1) Indique cuáles son las competencias que considere (X) que deben conformar las competencias específicas para ajustar a cada uno de los procesos claves, tomando en cuenta sus funciones más relevantes?</p>				
Análisis Procesos				
Proceso	Subproceso	Puestos	Función	Competencias
Captación de fondos	a) Coordinación de captaciones b) Coordinación Operativa	.Jefe de Agencia .Jefe de Captaciones .Subgerente de negocios. .Ejecutivo de captaciones .Asistentes de negocios .Cajero	1) Atender a los socios o clientes con servicios como: depósitos, retiros, pago de créditos y servicios, dentro del sistema financiero de acuerdo a los procedimientos establecidos. 2) Ejecutar, coordinar y controlar el cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control en todas las áreas del negocio en la cooperativa. 3) Identificar y promover nuevas oportunidades de negocio para la Cooperativa. 4) Garantizar el cumplimiento de los convenios financieros y no financieros de acuerdo a lo contratado.	
Operación de crédito	a) Coordinación de Crédito b) Coordinación de Cobranzas	.Jefe de crédito y Cobranzas .Responsable de la Unidad de Riesgo .Oficial de cumplimiento .Coordinador de fábrica de crédito .Asesor microcrédito .Analista de Fábrica de crédito .Asistente de Cobranza .Gestor de cobranzas	1) Supervisar y evaluar la gestión de riesgo de crédito, liquidez y operativo. 2) Desarrollar estrategias y técnicas para una debida gestión de cobro ajustándose al modelo de negocios de la COAC, para cumplir los objetivos fijados en el plan estratégico. 3) Ejecutar los planes de contingencia y continuidad del negocio, en el caso de la materialización de un evento. 4) Velar por el cumplimiento de la normativa legal urgente para la	

Tesoreria	a)Cordinaciòn de Tesoreria y b)Proveduria	.Subgerente .Administrativo .Financiero .Tesorero .Contador Genral .Asistente Contable .Auxiliar Contable	1)Determinar y analizar la posición y tendencias de los indicadores financieros de la entidad y sus agencias, velando por la rentabilidad y una estructura dentro de los límites de riesgo establecidos y parámetros de solvencia y prudencia financiera. 2)Controlar que la liquidez se mantenga dentro de los niveles mínimo calculados, considerando como referencia parámetros establecidos por los entes de control. 3)Consolidar la información contable (cuadré de módulos, servicios no financieros, fondos de cambio y disponibles e inversiones) para la emisión de EEFF. 4)Enviar información solicitada por los organismos de control (SEPS, RFR, SRI, MRL y otros). 5)Consolidar información entregada	
Atención al cliente)Atención al cliente	.Ejecutivo de atención al cliente .Ejecutivo de Servicio al Cliente	1)Ofertar y apertura cuentas de ahorro. 2)Ofertar y vender productos y servicios no financieros a socios y clientes de la cooperativa. 3)Atender quejas y reclamos de primer orden con el cliente y darle una solución inmediata cuando se encuentre dentro de las posibilidades, caso contrario direccionarle con quien le pueda solventar el problema. 4)Identificar los motivos de salida del socio. 5)Verificar causales que impidan el retiro. 6)Direccionar el retiro en forma documental.	

Anexo N°6-A.1

Cuadro N° 40 Consolidado de Respuesta primera ronda, Proceso Captación de fondos

Consolidado de las competencias específicas a nivel de procesos claves										
Competencias Específicas según nivel captación de fondos										
	No	M.M	No	J.P	No	J.V	No	M.S	No	M.G
Captación de fondos	1	Capacidad de negociación	1	Capacidad de análisis	1	Recibe el dinero entregado por los clientes y de acuerdo a las operaciones autorizadas, verificando la legitimidad del mismo, para destinarlo a operaciones de negocios para la cooperativa.	1	Capacidad Analítica	1	Comunicación
	2	Conocimiento del segmento y/o sector	2	Orientación al servicio	2		2	Manejo de relaciones del negocio	2	Conocimiento mínimo de Cooperativismo
	3	Iniciativa y proactividad	3	Comunicación efectiva	3		3	Desarrollo de relaciones personales	3	Iniciativa
	4	Conocimiento normativo y regulaciones	4	Habilidad para la toma de decisiones	4		4	Creatividad	4	Conocimiento financiero
	5	Seguridad y confianza	5	Creatividad e Innovación	5		5	Orientación a los resultados	5	Autonomía
	6	Buen nivel de comunicación interpersonal	6		6		6		6	Negociación
	7	Análisis de información	7		7		7		7	
	8	Manejo de herramientas tecnológicas	8		8		8		8	

Anexo N°6-A.2

Cuadro N° 41 Consolidado de Respuestas primeras ronda, Proceso Operación de Crédito.

Consolidado de las respuestas de competencias específicas a nivel de procesos claves										
Competencias específicas según nivel operación de crédito										
Operación de Crédito	1	Conocimiento del segmento y/o sector	1	Capacidad de análisis	1	Incentiva las operaciones de crédito con los clientes, asegurando la recuperación a través de la verificación de información económico-financiera y asu vez evitando el riesgo de incobrabilidad.	1	Pensamiento estrategico	1	Persuación
	2	Capacidad de negociación	2	Orientación al servicio	2		2	Dinamismo Estrategico	2	Dinamismo
	3	Iniciativa y proactividad	3	Comunicación efectiva	3		3	Perseverancia	3	Integridad
	4	Conocimiento normativo y regulaciones	4	Habilidad para la toma de decisiones	4	Análisis de información económica-financiera	4	Desarrollo de relaciones	4	Iniciativa
	5	Buen nivel de comunicación interpersonal	5		5	Incentiva la obtención de créditos	5	Pensamiento Analitico	5	Adaptabilidad al cambio
	6	Manejo de herramientas tecnológicas	6		6	Evitación del riesgo de incobrabilidad	6		6	
	7	Conocimiento de metodologías de crédito	7		7		7		7	
	8		8		8		8		8	

Anexo N°6-A.3

Cuadro N° 42 Consolidado de Respuestas primera ronda, Proceso Tesorería

Consolidado de las respuestas de competencias específicas a nivel de procesos claves										
Competencias específicas según nivel tesorería										
Tesorería	1	Conocimiento normativo y regulaciones	1	Organización	1	Interpreta la información financiera para determinar la razonabilidad de la misma y la analiza a través de indicadores financieros, para generar información relevante y oportuna, permitiendo la adecuada toma de decisiones por parte de la administración de la cooperativa.	1	Tolerancia a la presión	1	Habilidad Analítica
	2	Planificación y coordinación de actividades	2	Capacidad de análisis	2		2	Busqueda de información	2	Pensamiento Analítico
	3	Buen nivel de comunicación interpersonal	3	Habilidad para la toma de decisiones	3		3	habilidad mental matemática	3	Relaciones de Negocios
	4	Capacidad de síntesis y manejo de reportes	4	Creatividad e Innovación	4	Análisis de información financiera	4	Integridad	4	Pensamiento conceptual.
	5	Manejo de herramientas tecnológicas	5	Comunicación efectiva	5	Generación de información financiera relevante y oportuna	5		5	
	6	Conocimiento sobre riesgos	6		6	Habilidad para la toma de decisiones	6		6	

Anexo N°6-A.4

Cuadro N° 43 Consolidado de Respuestas primera ronda, Proceso Atención al Cliente

Consolidado de las respuestas de competencias específicas a nivel de procesos claves										
Competencias específicas según nivel Atención al Cliente										
Atención al Cliente	1	Conocimiento del segmento y/o sector	1	Comunicación efectiva	1	Personifica la atención al cliente para canalizar las operaciones que desee realizar, derivándolo adecuadamente al proceso respectivo y lograr una imagen corporativa correcta de la cooperativa.	1	Orientación al cliente Interno y externo	1	Orientación al cliente
	2	Buenas relaciones personales	2	Orientación al servicio	2	Personalización del servicio al cliente	2	Confianza en si mismo	2	Aprendizaje continuo
	3	Manejo del lenguaje verbal y no verbal	3	Creatividad e Innovación	3		3	Empatía	3	
	4	Capacidad de negociación	4	Empatía	4		4	Temple	4	
	5	Manejo de herramientas tecnológicas	5		5		5	Habilidad de solucionar problemas rápidamente	5	
	6	Buen nivel de comunicación interpersonal	6		6		6		6	

Anexo 7-A.2

Cuadro N° 45 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Operación de Crédito.

INDICACIONES

Del siguiente listado, subrayar el grado de importancia que considere para cada competencia primaria identificada en cada proceso clave, considerando la escala del 1 al 19 (ubicada en la parte derecha de la matriz), donde 1 es menos importante y 19 es más importante. Debe señalar con una x en el número de la escala en función de la importancia que considere para cada competencia. Se le solicita no poner el mismo grado de importancia (número de la escala) a más de una competencia.

Proceso	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencia Primarias	Nvel de Importancia competencia primaria																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			Desarrollo de relaciones																			
			Capacidad de negociación																			
			Conocimiento de metodologías de crédito																			
			Conocimiento del segmento y/o sector																			
			Conocimiento normativo y regulaciones																			
			Iniciativa																			
			Comunicación efectiva																			
			Orientación al servicio																			
			Integridad																			
			Adaptabilidad al cambio																			
			Tolerancia a la presión																			
			Análisis de riesgo de crédito																			
				Análisis de información económica-financiera		Pensamiento Analítico y estratégico																
	Manejo de herramientas tecnológicas																					
	Administración de riesgo de crédito			Dinamismo Estratégico																		
				Conocimiento de metodologías de crédito																		
				Conocimiento del segmento y/o sector																		
				Proactividad																		
				Conocimiento normativo y regulaciones																		

Anexo 7-A.3

Cuadro N° 46 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Tesorería.

INDICACIONES

Del siguiente listado, subrayar el grado de importancia que considere para cada competencia primaria identificada en cada proceso clave, considerando la escala del 1 al 13 (ubicada en la parte derecha de la matriz), donde 1 es menos importante y 13 es más importante. Debe señalar con una x en el número de la escala en función de la importancia que considere para cada competencia. Se le solicita no poner el mismo grado de importancia (número de la escala) a más de una competencia.

Proceso	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencias Primarias	Nvel de Importancia competencia primaria																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13						
Tesorería	Habilidad para la toma de decisiones	Análisis de información financiera	Pensamiento Analítico																			
			Habilidad Financiera																			
			Búsqueda de información																			
			Manejo de herramientas tecnológicas																			
			Conocimiento sobre riesgos																			
		Generación de información financiera relevante y oportuna	Pensamiento analítico																			
			Creatividad e Innovación																			
					Conocimiento normativo y regulaciones																	
					Tolerancia a la presión																	
					Relaciones de Negocios																	
					Planificación y coordinación de actividades																	
					Comunicación efectiva																	
					Integridad																	

Anexo 7-A.4

Cuadro N° 47 Matriz para determinación grado de importancia para el proceso clave Atención al Cliente.

INDICACIONES

Del siguiente listado, subrayar el grado de importancia que considere para cada competencia primaria identificada en cada proceso clave, considerando la escala del 1 al 11 (ubicada en la parte derecha de la matriz), donde 1 es menos importante y 11 es más importante. Debe señalar con una x en el número de la escala en función de la importancia que considere para cada competencia. Se le solicita no poner el mismo grado de importancia (número de la escala) a más de una competencia.

Proceso	Competencia Macro o Core	Competencias Secundarias	Competencias Primarias	Nvel de Importancia competencia primaria														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
Atención al cliente	Orientación al servicio	Personalización del servicio al cliente	Creatividad e Innovación															
			Empatía															
			Orientación al cliente Interno y externo															
			Comunicación efectiva															
			Habilidad de solucionar problemas rápidamente															
			Desarrollo relaciones personales															
				Capacidad de negociación														
				Conocimiento del segmento y/o sector														
				Manejo de herramientas tecnológicas														
				Confianza en sí mismo														
				Aprendizaje continuo														

Anexo 8-A**Cuadro N° 48 Resultados de la pregunta, nivel de motivación de los especialistas para colaborar en el tema de investigación.**

Especialista	Respuesta Especialista	Resultado	
		Motivación	Poco motivados
E1	$3+4+3+2+3=15/5=3$		3
E2	$4+4+4+5+4=21/5=4,2$	4,2	
E3	$2+3+2+5+3=15/5=3$		3
E4	$4+4+4+5+5=26/5=5,2$	5,2	
E5	$4+3+4+4+4=19/5=3,8$	3,8	
E6	$4+4+3+4+3=22/5=4,4$	4,4	
E7	$3+4+3+5+4=19/5=3,8$	3,8	
E8	$3+3+4+3+3=16/5=3,2$		3,2
E9	$3+3+4+4+5=19/5=3,8$		2,6

Anexo 8-B

Cuadro N° 49 Respuestas de los especialistas sobre el grado de importancia de las competencias cardinales.

RESULTADO DE RESPUESTAS								
Competencias Cardinales								
No.		M.M	J.P	J.V	M.S	R.G		
	Competencia	Calificación					Resultado	
1	I interculturalidad	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	alto	0
2	Orientación y Servicios (al socios interno y externo).	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	alto	0
3	Transparencia.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	alto	0
4	Compromiso con la gestión	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	alto	0
5	Trabajo en equipo.	Alto	Alto	Alto	Buen	Alto	alto	0
6	Innovación de productos y procesos financieros.	Bueno	Bueno	Alto	Buen	Bueno	Bueno	0
7	.Responsabilidad Social	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	alto	1

Anexo 10-A.

Cuadro nivel de riesgo para las cooperativas de ahorro y crédito de segmento 3,4 5, Resolución N° 255-2016-F de 27 de junio del 2016, que norma, la constitución de provisiones específicas sobre el saldo de operación neta de crédito, de acuerdo con la norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los siguientes parámetros:

Cuadro N° 50 Niveles de Riesgo para Cooperativas de Ahorro y Crédito.

NIVEL DE RIESGO		DESDE	HASTA
RIESGO NORMAL	A1	0,50%	1,99%
	A2	2%	2,99%
	A3	3%	5,99%
RIESGO POTENCIAL	B1	6%	9,99%
	B2	10%	19,99%
RIESGO DEFICIENTE	C1	20%	39,99%
	C2	40%	59,99%
DUDOSO RECAUDO	D	60%	99,99%
PERDIDA	E	100%	