UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

DIPLOMADO SUPERIOR EN TALENTO HUMANO

TRABAJO FINAL

Elaborado por:
Dolores Etelvina Nevarez Zambrano
Juan Carlos Zambrano Mera

Periodo
2007 - 2008

INDICE

Resumen de la Tesina

PRIMERA PARTE

Introducción

Área de implementación

Tema

Antecedentes y Justificación

Objetivos

Hipótesis

SEGUNDA PARTE

Descripción del proyecto

Cronograma de implementación

Presupuesto

Indicadores de Gestión

Sistemas de evaluación y corrección.

TERCERA PARTE

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía.

Anexos

RESUMEN DE LA TESINA.

En la primera parte de esta propuesta se realiza una introducción general en la cual se introduce entre la relación existente entre las competencias y las ventajas competitivas que pueden obtener hoy en día las empresas y la posición frente a este tema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí. Luego se define el área de implementación que corresponde a Recursos Humanos, definiéndose el tema de la propuesta que esta orientado a la elaboración e implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales.

En el apartado de antecedentes y justificación, se realiza un enfoque global del tema, además se introduce una breve explicación del concepto de Servucción y de la importancia de la selección y capacitación del cliente interno en las empresas de servicios a nivel general y de la importancia actual para las organizaciones de obtener ventajas competitivas, se entrega información básica sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí, con la intención de que el lector se forme una idea globalizada de la Institución en la cual será presentada la propuesta y el entorno en el cual se podría llegar a la implementación del presente proyecto.

Posteriormente se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, seguidos de la Hipótesis general y las Hipótesis específicas.

En la parte referida a la descripción del proyecto se realiza una comparación entre la selección de personal tradicional y la innovación de aplicar una selección de personal enfocada a las competencias laborales y se establece la definición de competencias laborales.

Se establece una secuencia de cómo se realizara la elaboración e implementación de la propuesta, manteniendo en todo momento un apoyo en la parte teórica de la

problemática y enlazándola con la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí en forma inmediata.

Se determina comenzar con una propuesta de investigación tomando para tomar en cuenta la percepción del cliente interno de la organización sobre el actual sistema de selección de personal de la organización.

Posteriormente se determina la forma mas adecuada de realizar la elaboración de perfiles por competencias, se propone la metodología que los autores del proyecto consideran la mas apropiada para efectuar esta actividad, de acuerdo a la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada.

Se entrega una visión general de los tipos de competencias apoyado con investigaciones emanadas de fuentes secundarias.

Se establece la diferencia entre la entrevista tradicional y la entrevista orientada hacia determinar las competencias laborales de los postulantes a un cargo determinado dentro de la Organización.

Se establecen lineamientos generales sobre el proceso de inducción de los nuevos empleados seleccionados. Destacando la importancia que tiene esta actividad para que el nuevo empleado se inserte adecuadamente en la organización.
Se establece el Presupuesto y cronograma de implementación.

Se determinan los indicadores de gestión para poder implementar la propuesta y determinar la retroalimentación del proceso.

Se finaliza con anexos

PRIMERA PARTE.

INTRODUCCIÓN.

La presente propuesta surge de un trabajo final para obtener un Diplomado impartido por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Las empresas Ecuatorianas que es necesario en los mercados actuales tan competitivos generar ventajas competitivas. En la actualidad se asocian las llamadas competencias con la generación de ventajas competitivas.

La Cooperativa de ahorro y crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí esta consiente de esta realidad; comprendiendo que uno de los componentes claves dentro de la Cooperativa es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Es bajo este contexto que se desarrolla el planteamiento de la propuesta de los autores de este proyecto. Que esta orientada a la elaboración e implementación de la selección de personal basado en las competencias laborales.

Consideramos por lo tanto que esto es un aporte a la organización en la cual desempeñamos nuestras funciones laborales , tratándose de un tema fundamental que debe ser tenido en cuenta por la Cooperativa la cual pretende perdurar en el tiempo obteniendo el máximo de rentabilidad en beneficio de sus clientes y ofreciendo mejores condiciones de trabajo a sus empleados.

ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN.

El área de implementación del presente proyecto se orienta hacia recursos humanos, específicamente en la selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí.

TEMA.

Propuesta elaboración e implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales para la selección de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí Periodo 2008.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.

Desde hacia varias décadas a nivel mundial se han originado cambios en todos los ámbitos del quehacer humano. Las empresas no están libres del efecto producidas por los fenómenos de las transformaciones tecnológicas y del proceso denominado globalización el cual ha traído grandes cambios en el funcionamiento actual de las empresas a nivel mundial.

La Servucción es un nuevo vocablo es utilizado para designar al proceso de "fabricación "de un servicio, lo que es equivalente a "producción" o al proceso de elaboración de un bien.

La Servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de relación cliente- empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados

Los elementos constitutivos de un sistema de Servucción son la mano de obra, no de manufactura sino especializada en servicios, al la cual se llama personal de contacto. Es necesario también un elemento material, lo que es equivalente a las maquinas, al cual se le denomina soporte físico. El tercer componente es el cliente, el cual es el beneficiario del servicio.

En el presente no se puede ignorar el rol determinante de las estrategias de mercadotecnia de servicios en calidad y productividad. De ahí, la importancia de tomarse en cuenta dentro del análisis de estos tópicos en la realidad moderna empresarial. El tema de la calidad de los servicios ha sido un tema ampliamente discutido y analizado obteniéndose dos parámetros principales en cuanto a su evaluación: La calidad técnica referida a lo que el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios y la calidad funcional que se refiere a "cómo" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos de un servicio son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema. La calidad funcional consta de varios elementos: actitudes de los empleados; las relaciones entre ellos; la importancia de los empleados que tienen contacto con los clientes; la apariencia del personal de servicios; la accesibilidad general de los servicios para los clientes; la propensión general del personal hacia el servicio.

Aquí cobra importancia el trato del personal hacia los clientes y la cultura de servicios juega un papel clave en la calidad percibida por el usuario. Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento.

Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal; utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme; asegurar apariencia uniforme; reducir la importancia del contacto personal y el control cuidadoso mediante la vigilancia del personal de servicio.

En este sentido, se pude sugerir que se refuerce la capacitación de personal, para que se desempeñe bajo una filosofía de servicio y permita construir un ambiente de intensa empatía con el cliente en el momento de prestar el servicio como forma de garantizar la calidad de la interacción entre este y la empresa. Igualmente, sea capaz de manejar la brecha entre las expectativas de los clientes al demandar el servicio y el formato que se tiene preparado para entregarlo, mediante el establecimiento de mecanismos de retroalimentación que se originen en los clientes y que le permita a la empresa resolver en tiempo real, y a favor de los clientes involucrados, las quejas sobre el servicio y

contar con una mayor precisión respecto de lo que los clientes quieren resolver con su consumo.

Los continuos cambios en la economía y en el entorno político nacional, han dado como resultado modificaciones estructurales en las distintas áreas de los sectores productivos de nuestro país, siendo cada vez más importante cumplir con los retos que impone la globalización de los mercados. Las empresas ecuatorianas han debido responder a este nuevo ambiente cada vez más competitivo y exigente buscando nuevas estrategias para poder obtener ventajas competitivas que le permitan competir de igual a igual en este proceso de globalización.

Muchas organizaciones u empresas invierten importantes recursos en la aplicación de evaluación de variables físicas, conductuales y técnico- funcionales, con el objetivo seleccionar al personal mas adecuado para su empresa.

En la actualidad para que una empresa pueda ser competitiva bajo las condiciones anteriormente descritas, es necesario que se enfoque en políticas claramente establecidas sobre la selección de su personal el cual debe poseer las cualidades que permitan un desarrollo eficaz y eficiente en las funciones que van a desempeñar dentro de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. , fue creada jurídicamente el 18 de Abril de 1964, en la Cuidad de Chone**.** Dadas las características de los mercados particulares donde estaban dedicados a atender a sus clientes, tradicionalmente había encontrado características típicas, fácilmente identificables y hasta homogéneas en términos de hábitos de consumo, comportamiento y desempeño con productos financieros. Queda claro que después de 43 años de arduo trabajo en el sistema financiero, sus clientes y el mercado potencial han tenido que haber cambiado, pues nada es inmutable en el tiempo. Pero el pensar en metodologías tradicionales de selección de personal, quizá no sean, hoy en día, las más apropiadas para enfrentar los

cambios producidos por la competencia intensa, la sofisticación de sus clientes, las condiciones macroeconómicas y la saturación de los mercados urbanos, lo cual debe llevar a pensar nuevamente sobre la mejor forma de seleccionar al personal y garantizar el crecimiento estable en el tiempo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone.

En este entorno, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., ha venido ejecutando un plan estratégico planificado para el periodo 2007-2008. En este documento se sistematiza el planeamiento de la cooperativa, que contempla la visión de futuro de la institución, su negocio y su misión, sus objetivos estratégicos, su imagen y el perfil de sus funcionarios y empleados, además de las políticas, directrices que deberán marcar la orientación de la cooperativa en los próximos años. Dentro de los objetivos específicos de este plan se contemplan: "Mejorar la identificación, el compromiso efectivo y la motivación para elevar la eficiencia y productividad del personal, reconociéndolo como el principal factor del desarrollo Institucional" y la "Implementación de la gestión por competencia ". Hasta el momento no se ha realizado la implementación de gestión por competencias. Sin embargo dentro de este proyecto no se contempla la selección de personal por competencias laborales. En este sentido la selección de personal se sigue realizando en forma tradicional no adecuándose a los nuevos cambios o tendencias de las empresas modernas.Resulta importante aceptar que el enfoque clásico de la selección de personal está siendo cambiado radicalmente por el enfoque moderno orientado hacia las competencias laborales del personal. Esto significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. No puede seguir el derrotero de mantener en vigencia el fundamentalismo basado en la selección tradicional de personal.

Con la presentación de esta propuesta a la Junta Directiva se estará contribuyendo a mejorar el plan estratégico planificado para el periodo 2007-2008, de esta entidad financiera. Los responsables de esté investigación contamos con la motivación personal y con el apoyo de la Institución para llevarla a efecto, pudiendo acceder a las fuentes primarias y secundarias que son necesarias para ejecutar este proyecto. Por todo lo anteriormente expuesto consideramos que realizar el presente proyecto se justifica ampliamente.

OBJETIVO GENERAL.

- Elaborar una propuesta de implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales para la selección de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí, Periodo 2008.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la selección de personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito Chone Ltda. de la Provincia de Manabí, Periodo 2008.

- Establecer la percepción que tienen actualmente los empleados del sistema de selección de personal utilizado por la Cooperativa de Ahorro Crédito Chone Ltda. de la Provincia de Manabí, Periodo 2008.

- Identificar las condiciones necesarias para la elaboración e implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales para la selección de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí Periodo 2008.

- Establecer los criterios de evaluación que habrían de emplearse como marco de referencia para calificar la ejecución del proyecto.

HIPÓTESIS GENERAL

- La elaboración de una propuesta de implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales para la selección de personal permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí, contar con un personal que desempeñe sus funciones en forma eficaz y eficiente.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- El diagnostico de la situación actual en cuanto a la selección de personal justificara la necesidad de implementar el proyecto en la Cooperativa de Ahorro Crédito Chone Ltda. de la Provincia de Manabí.

- El establecimiento de la percepción que tienen actualmente los empleados del sistema de selección de personal utilizado por la Cooperativa de Ahorro Crédito Chone Ltda. de la Provincia de Manabí, tiene efectos negativos en el ambiente laboral.

- La identificación de las condiciones necesarias para la elaboración e implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales para la selección de personal, permitirá desarrollar el proyecto con éxito en la Cooperativa de Ahorro Crédito Chone Ltda. de la Provincia de Manabí

- El establecimiento de los criterios de evaluación que habrían de emplearse como marco de referencia para calificar la ejecución del proyecto, servirán para la retroalimentación del proceso.

SEGUNDA PARTE

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El presente proyecto corresponde a una propuesta para implementar un sistema de selección de personal por competencias laborales para la selección de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada de la Provincia de Manabí Periodo 2008.

Esta claro que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada, la selección de personal es una parte prioritaria para poder lograr que las personas adecuadas integren los distintos grupos de trabajo al interior de la Cooperativa , se debe dejar establecido desde un principio que la selección de personal no solamente envuelve el proceso de llenar un puesto dentro de la Cooperativa , sino que tiene que ser entendido tanto por las personas que ocupan cargos estratégicos y operativos como un proceso en el cual se debe realizar con el seleccionado una etapa de inducción por lo cual es valida la afirmación que nos dice que es un "proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona".[1]

La selección de personal no puede en la actualidad basarse exclusivamente en el análisis de la hoja de vida o currículo de los postulantes y una entrevista llevada de manera tradicional. Por experiencia en la misma Cooperativa, en más de alguna ocasión ha sucedido, que se ha seleccionado a una persona para que ocupe un cargo determinado con un excelente currículo y una sobresaliente entrevista y al cabo de un tiempo el nuevo empleado, no llena las expectativas que se esperaban en el desarrollo de sus funciones.

---

[1] Maristany (2000)

Con la presente propuesta se pretende que el personal incorporado a la Cooperativa de Crédito y Ahorro Chone Limitada cuente con las competencias laborales que les permitan desarrollar adecuadamente sus funciones laborales. Existen muchas definiciones del concepto de competencias en una de ellas se indica que "las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos".[2] De lo anterior se desprende que una competencia va mas allá del simple conocimiento y experiencia que se demuestre en una entrevista tradicional sino, que envuelve loa identificación de problemas y la toma de desiciones adecuadas para solucionarlos, envuelve el sentir , pensar y actuar de la manera adecuada para enfrentar una determinada situación. La competencia laboral puede ser definida, como: "Expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado". [3]

El presente proyecto se desarrollara de la siguiente manera:
Se procederá a realizar una investigación que incluya a los 52 empleados actuales que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada Distribuidos en su casa central de la Cuidad de Chone y sus sucursales de San Vicente y Flavio Alfaro, para lo cual el Departamento de Recursos Humanos y el Coordinador de la Línea de Negocios procederán a la elaboración de una encuesta en donde se recoja la información necesaria que permita establecer la percepción que tienen actualmente los empleados sobre el sistema de selección de personal que se esta aplicando actualmente en la Cooperativa.

En segundo lugar se deben elaborar los perfiles de los cargos basados en competencias, esta primera etapa debe ser un proceso participativo, en donde el departamento de Recursos Humanos, debe trabajar con los integrantes de los distintos departamentos y en base a los requerimientos desarrollar perfiles reflejados en competencias. El perfil

---

[2] Benavides (2002)

[3] Argüelles (1997)

por competencias debe reflejar de manera muy precisa las destrezas, habilidades y cualidades de una persona necesita para realizar un trabajo o actividad especifica dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada. La metodología se debe aplicar es primeramente una descripción de puestos, en el caso de la Cooperativa la descripción de puestos fue elaborada anteriormente por el Departamento de Recursos Humanos con asesoría a de una empresa externa, sin embargo seria recomendable realizar una revisión es decir un diagnostico de la situación actual , además se debe reunir todo tipo de información que se considere relevante tanto de fuentes primarias como secundarias, se deben establecer las diferentes competencias y los niveles o grados requeridas para cada una de ellas. En todo momento los empleados o clientes internos deben ser participes del proceso, de esta manera sentirán un sentido de pertinencia con el proyecto, compartiendo los objetivos planteados.

Para un desempeño laboral competente, la persona la persona seleccionada para trabajar en la Cooperativa de Ahorro Crédito Chone Limitada debe demostrar una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

• Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

• Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

• Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son

aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

Algunas investigaciones recientes[4] identificaron las competencias que requerirían las posiciones en los sucesivos niveles jerárquicos de las empresas que actualmente tienen ventajas competitivas. Apoyándose en investigaciones con cuyos resultados manifestaron coincidir, propusieron las siguientes competencias para las posiciones de ejecutivos, gerentes y empleados : los ejecutivos deberían contar con: pensamiento estratégico, capacidad de liderazgo para el cambio y capacidad de gerenciamiento de las relaciones, los gerentes deberían contar con: flexibilidad, capacidad para implementar cambios, creatividad e innovación, empowerment y empowering, habilidades de comprensión interpersonal, habilidades para facilitar el trabajo en equipo, capacidad de adaptación a modificaciones funcionales, y los empleados deberían contar con: flexibilidad, orientación al conocimiento y capacidad de aprendizaje, orientación a los resultados, orientación al cliente, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de trabajo en equipo. Lo anterior exige que hoy en día los nuevos empleados que ingresen a formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada, cuenten con las condiciones de calidad, de eficiencia y de competitividad, determinando nuevos desafíos en los responsables de la selección de personal para la Cooperativa. Esta aproximación exige que el trabajador desarrolle “una actitud y una mentalidad diferentes”[5], quien del marco de complejidad en que el trabajo se desenvuelve recorta la importancia de las interrelaciones, responsabilidades y compromisos, señalando que el individuo en sí mismo juega un rol determinante para su buen desempeño.

---

[4] Spencer y Spencer 2005

[5] Hernández (2000)

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

Al disponer de Estándares de Competencia Laboral definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden:

• Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

• apoyar sus procesos de evaluación de desempeño.

• Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas, y

• Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

Las empresas e instituciones que han utilizado Estándares de Competencia Laboral saben que éste permite conjugar Competitividad con Empleabilidad y Desarrollo de las Personas.

Para llevar a cabo lo anterior es necesario que se utilice una metodología de rápida aplicación y de bajo costo, para lo cual los autores de este proyecto hemos determinado utilizar el método DACUM , en el cual se utiliza la técnica trabajo en grupos conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando DACUM se conforman grupos de entre cinco y doce personas, quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo, de manera clara y precisa.

El resultado se suele expresar en la llamada “carta DACUM” o “mapa DACUM” donde se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para éste último, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias, conforman la descripción de las tareas de un puesto de trabajo. En cambio, en el análisis funcional no se describen las tareas, si no que se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Una vez determinados los perfiles por competencias se deben estructurar las entrevistas de selección por Competencias. Como se ha mencionado anteriormente en la descripción del presente proyecto la metodología empleada en la selección del personal, ya sea a través de empresas de selección o del propio Departamento de Recursos Humanos de las empresas ha experimentado un notable cambio en los últimos años. Si en actualidad, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada la entrevista de selección de personal se limita a ser una mera comprobación de los datos del Currículum Vítae, con la elaboración e implementación de la selección de personal basada en las competencias laborales se pretende que se efectúa un exhaustivo análisis sobre todo lo que puede aportar el postulante desde las funciones de su cargo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada. Siguiendo esta premisa, en determinados casos se deberá valorar más que lo que una persona ha realizado hasta la fecha, lo que es capaz de hacer, es decir, como política base de selección de personal, dentro de la Cooperativa se deberá tomar en consideración que el futuro empleado sea plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente.

La diferencia es realmente importante en cuanto al nuevo concepto de entrevista que se desea introducir como política para la selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada. Por lo anterior lo relevante no es tanto la formación o los cargos que se asumirán dentro de la Cooperativa, sino la forma en que serán asumidas las responsabilidades que abarcan las actuaciones en el día a día de la Cooperativa y los resultados obtenidos. Pero sin apartarnos de una perspectiva global. Hoy en día todas las funciones dentro de la Cooperativa deben estar interrelacionadas, no pueden aislarse. Por eso es tan importante saber trabajar bien en equipo, ser capaces de vislumbrar el alcance de nuestro trabajo como parte que integra un proyecto que lleva en funcionamiento más de 42 años sirviendo al desarrollo de la Provincia de Manabí.

Este tipo de entrevistas son interesantes porque permiten romper la dinámica habitual de profesionales "curtidos/as", por haber mantenido gran número de entrevistas, que se conocen al dedillo su Currículum Vitae, y que saben cuales son sus puntos fuertes.

La duración habitual de una entrevista es de una hora, hora y media, dependiendo del puesto. Mediante preguntas estructuradas, basadas en el relato por parte del entrevistado/a de su experiencia previa en situaciones específicas, el seleccionador/a obtiene una información de calidad, comparable y fácilmente contrastable.

El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en: Competencias Técnicas, la Experiencia Funcional, las Competencias Profesionales y las Capacidades Sociales.

Basándose en lo anterior el Departamento de Recursos Humanos deberá preparar una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo del entrevistado.

Siguiendo esta nueva metodología propuesta el entrevistador/a consigue averiguar lo que de verdad hace, más allá de una simple descripción de funciones. Son conscientes de que a igual nivel de responsabilidad difieren mucho las capacidades y el alcance real del trabajo realizado. En cierto modo es un tipo de selección más objetiva, ya que las competencias profesionales son de la persona no del cargo. Cada candidato/a tendrá la misma oportunidad de demostrar su valía, más allá de una formación en un centro de prestigio o por provenir de una empresa más reconocida en el mercado.

No cabe duda de que un empleado con una formación y experiencia adecuada, que además añada las competencias laborales específicas que se requieran para el puesto, será de gran valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada. Por que no sólo estará capacitado para ocuparlo sino que se le puede predecir un buen desarrollo profesional dentro de la misma.

Uno de los temas importantes dentro de esta propuesta es el proceso de a Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se "respira" de la Cooperativa y deben responderse con la mayor rapidez. Una inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito anteriormente, con las consiguientes perdidas económicas para la Cooperativa.

La Dirección de Recursos Humanos de la Cooperativa deberá ser responsable de brindar a la recién llegada información precisa y pertinente acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la Organización.
- Misión y Visión.
- Estado actual de la Organización.
- Objetivos.
- Posicionamiento actual en el mercado.
- Características y funciones del puesto de trabajo que va ha ocupar.
- Relaciones con otros puestos de trabajo de la Organización.
- Medios de trabajo que se utilizan.
- Expectativas de desarrollo.
- Salario.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

La inducción específica deberá estar a cargo del jefe superior inmediato y el cual deberá seguir las siguientes acciones:

- Presentación ante los colegas de trabajo.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del departamento donde desempeñara sus funciones.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía etc.
- Otros aspectos que se consideren relevantes.

Ambas actividades deben ser realizadas dentro de los primeros 30 días que el nuevo funcionario ingrese a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

TIEMPO ACTIVIDAD	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Presentación de la Propuesta a todas las instancias de la Organización.	XX				
Elaboración y aplicación de encuestas clientes internos	XX				
Tabulación y análisis de los resultados de las encuestas		XX			
Elaboración de los perfiles profesionales en base a competencias		XX	XX		
Elaboración de entrevistas orientadas a las competencias laborales			XX		
Implementación de la Propuesta				XXXX	XXXX

PRESUPUESTO DEL PROYECTO.

RUBRO	**CANTIDAD**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR TOTAL**
Resmas de papel A-4	5	$5,00	$20,00
CD	10	$1,00	$10,00
Carpetas	70	$0,20	$14,00
Fotocopias	1500	$0,02	$ 30,00

Recarga de cartuchos de impresoras	4	$ 8,00	$32,00
Plumas	60	$ 0,20	$12,00
Papelografos	30	$0,10	$3,00
Marcadores	20	$0,50	$10,00
Viáticos	20	$ 5,00	$100,00
Asesorias	6	$ 200	$1200,00
Imprevistos		$ 150	$150,00
Total			$1581,00

Se debe destacar en esta parte de la propuesta que el presupuesto propuesto se adapta a la realidad de lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada estaría en condiciones de invertir en estos momentos en este proyecto, considerando que en su totalidad será implementado por los mismos autores del proyecto, que son funcionarios de dicha entidad, con los conocimientos adquiridos en el presente Diplomado.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión son números relevantes, proporcionales que informan sobre la economía y marcha de la empresa; en otras palabras, son datos interesantes, importantes y necesarios, con los que se debe trabajar y que se precisan como instrumentos de medida.

Como indicadores de gestión se proponen los siguientes:

- Aprobación de la Propuesta por las instancias pertinentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada.

- Aplicación de la encuesta a los 52 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada.
- Tabulación y análisis del 100% de las encuestas.
- Formación de un grupo de trabajo donde existan dos representantes de cada Departamento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada, con el fin de trabajar en la revisión y elaboración de los perfiles profesionales por competencias laborales., aplicando la metodología DACUM
- Socialización de los resultados del grupo de trabajo al 100% de los departamentos.
- Elaboración de las entrevistas basadas en las competencias laborales.
- Implementación operativa de la Propuesta.
- Reportes e informes a las instancias superiores.

Al ser una propuesta estos indicadores de gestión son también una propuesta los cuales deberán ser revisados y monitoreados constantemente para producir la retroalimentación adecuada del proyecto.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN.

Referente al tema de los sistemas de evaluación y corrección, serán los mismos implantados como política establecida en la ejecución de cualquier proyecto aplicado dentro de la Cooperativa de Crédito Ahorro y Chone Limitada.

La evaluación y corrección estará en manos de:

- Comitê de Auditoria
- Auditoria Interna
- Oficial de Cumplimiento.

La misión principal de este nivel es el de protección del Valor de la Cooperativa en términos de los intereses de sus socios y grupos primarios de interés en el corto y el largo plazo. Parte importante de su rol es el de asesorar a los diferentes estamentos sobre la mejor manera de precautelar los activos tangibles e intangibles de la Institución, así como la mejor forma de diseñar y desarrollar sistemas y procesos de administración de los diferentes riesgos del negocio. El monitoreo de los mapas de riesgos y la

certificación de la validez de la información base para la toma de decisiones es parte de sus funciones críticas.

TERCERA PARTE.
CONCLUSIONES.

- Es evidente que después del desarrollo de esta propuesta, se debe reconocer la importancia del recurso humano de una empresa para obtener ventajas competitivas.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada esta consiente de los cambios que debe efectuar en el área de selección de personal de sus funcionarios.
- La Cooperativa en estos momentos cuenta con el recurso humano para llevar acabo la presente propuesta.
- La selección de personal en base a las competencias laborales es la mejor opción para que la Cooperativa cuente con el personal adecuado y que cumplan sus funciones de la manera más eficaz y eficiente.
- La metodología propuesta es la más adecuada a la realidad actual de la Institución.

RECOMENDACIONES.

- Seguir trabajando sobre el tema de la propuesta, para mejorar el planteamiento.
- Socializar la propuesta con otras áreas de la Cooperativa para recibir las críticas constructivas, que caracterizan el trabajo en equipo de la Institución.
- Establecer sesiones de capacitación a todo el personal para aplicar lo aprendido durante el desarrollo de este Diplomado.

BIBLIOGRAFIA

- Antonio Drudis, Gestión de Proyectos- Como planificarlos, organizarlos y dirigirlos, 3º edición, Getión 2000.com.
- Chase-Jacobs-Aquilano, Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva, 10º edición, MG Hill.
- Gerry Johnson-Kwan Scholes, Dirección Estratégica, 5º edición, Prentice Hall.
- Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo. 2004.
- Evaluación Basadas en Competencias.2005

ANEXOS

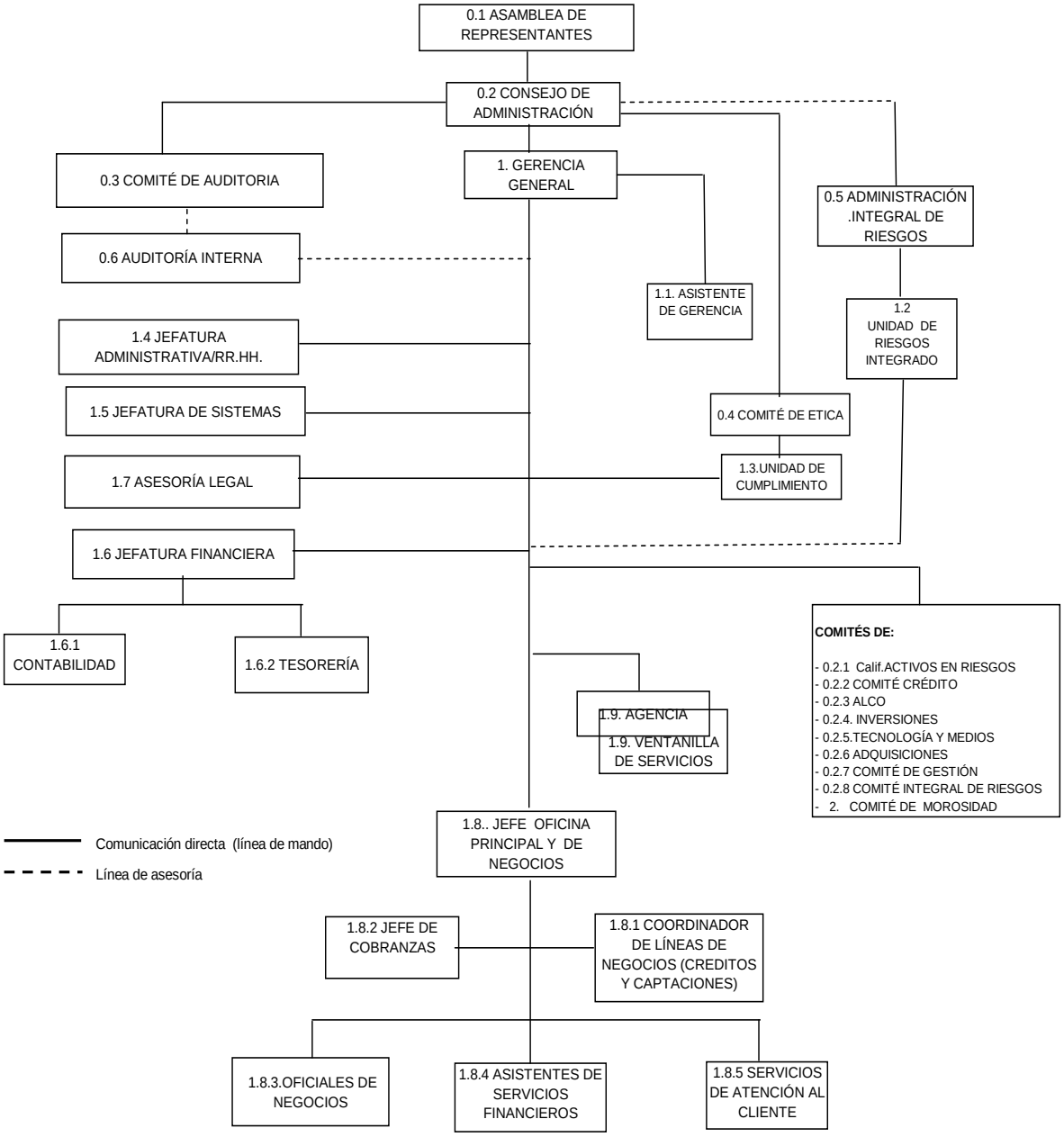
GLOSARIO DE TERMINOS

Capital Humano	Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.
Competencias	Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.
Cultura	Suma de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlas a los miembros del grupo, así como la forma adecuada de actuar en situaciones concretas.
Decisiones estratégicas	Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de interés o competencia.
Eficacia	extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
Eficiencia	relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
Estructura organizacional	Las responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas en un modelo, a través del cual una organización efectúa sus funciones.
Formación	Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actividades y funciones nuevas.
Función	Conjunto de tareas que suponen una porción significativa del trabajo total que implica el puesto de trabajo: Declaraciones por escrito de misiones, responsabilidades y requisitos de un

	puesto de trabajo independientemente de la persona que lo ocupe.
Gestión	actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización
Habilidades / destrezas	Capacidad de un individuo para realizar actividades con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo.
Implementación	Poner en práctica la decisión tomada.
Indicador	Los indicadores son cocientes que indican la relación existente entre dos magnitudes o datos primarios, que al ser observada internamente con el transcurso del tiempo o bien comparada con empresas afines, ofrece una visión más rápida de conjunto que la mostrada por cifras absolutas.
Infraestructura	Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
Objetivo	Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc.
Personal Calificado	Personal que ha sido juzgado como que tiene la habilidad necesaria para llevar a cabo particulares.
Planeación	Capacidad para establecer las metas y las prioridades, con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, estipulando la acción, su duración y los recursos requeridos, anticipando las eventualidades que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades
Planear	Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
Política	Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos.
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

Proceso	Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas " Notas adicionales: Una secuencia de tareas que combina la utilización de personas, máquinas, métodos, herramientas, entorno, instrumentación y materiales para convertir las entradas dadas en salidas con valor añadido.
Selección	Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización.
Trabajo en Equipo	Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos. Supone habilidad para la relación impersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en la consecución de los objetivos del equipo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHONE Ltda."
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1. Identificación de Competencias

• Competencias Funcionales Técnicas y de Gestión: Para esto se aplican las técnicas de Análisis Funcional y Análisis Ocupacional de Tareas (DACUM, AMOD, SCID, ETED). A partir de la información recopilada en talleres, entrevistas y reuniones con informantes clave y grupos de trabajadores, se identifican las competencias a describir o estandarizar.

• Competencias Conductuales: Se definen modelos de competencias conductuales específicos según familias de cargo, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior. Los criterios e indicadores conductuales, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización (que se obtienen del análisis de funciones, ocupaciones y/o entrevistas de incidentes críticos).

2. Identificación de Perfiles de Competencia.

En esta etapa se busca que los perfiles de cargos respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del Mapa de Cargos actual, para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres y/o focus group. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.

3. Metodología de Evaluación de Competencias.

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger. A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación:

• Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, con sus variantes 90, 180 y

360 grados (también conocidas como evaluaciones feedback), y

• Evaluaciones basadas en los productos del desempeño, realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.

¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad?

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens asoció las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Actualmente se acepta de forma generalizada la relación entre una fuerza de trabajo competente y el nivel de competitividad y productividad de un país. Son varios los diagnósticos asociados a la baja disponibilidad de competencias y al grado de productividad de la economía. Ejemplos de ello son los diagnósticos nacionales sobre la educación y la formación que sustentaron los proyectos de transformación en la educación de Chile y México.

A modo de ejemplo, en América Latina se puede citar una experiencia ilustrativa de la relación entre productividad y desarrollo de competencias. Se trata del Sistema de medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), cuyo principio básico parte de aceptar que la modificación en el desempeño de los trabajadores incide en los indicadores de productividad. El desempeño hace parte de un concepto más amplio, el de comportamiento, y se trabaja en la dirección de identificar los factores que afectan el desempeño para corregirlos mediante acciones dirigidas y específicamente diseñadas a tal fin. Un aspecto fundamental es la definición de indicadores sobre la productividad de la organización.