

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA/O EN  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO DE LA CIUDAD DE SANGOLQUÍ, COMO  
MECANISMO PARA ENFRENTARSE CON ÉXITO EN EL SISTEMA FINANCIERO  
NACIONAL**

**AUTORES: Violeta Ortega  
Luis Guanopatín**

**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN: Ing. Alexandra Encarnación  
LOJA - 2009**

**CESIÓN DE DERECHOS:**

“Nosotros, Violeta Elizabeth Ortega Pozo y Luis Cristóbal Guanopatín Caiza declaramos conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice”: Forman parte del Patrimonio de la Universidad la Propiedad intelectual de Investigaciones, Trabajos Científicos o Técnicos y Tesis de Grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional Operativo de la Universidad.

Violeta Ortega  
CI. 1714534623

Luis Guanopatín  
CI. 1710585298

### **AUTORIZACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS**

Yo, Ing. Alexandra Encarnación

**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN****CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de investigación, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo de la ciudad de Sangolquí durante el año 2007-2008, realizado por los estudiantes señores: Violeta Elizabeth Ortega Pozo y Luis Cristóbal Guanopatín Caiza, ha sido cuidadosamente revisado por la suscrita, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, marzo del 2009.

Ing. Alexandra Encarnación

**DIRECTORA**

***AGRADECIMIENTO***

*A nuestra querida Universidad Técnica Particular de Loja, cuna de la ciencia, arte y técnica, que nos ha brindado la oportunidad de hacer realidad uno de nuestros objetivos académico-profesionales, a través de una carrera muy loable como lo es, la de Ingeniero en Administración de Empresas en horarios muy*

*accesibles para las personas que trabajamos en diferentes actividades por el engrandecimiento de nuestro país. Para ella esta investigación.*

#### **DEDICATORIA**

*A ti Señor Dios mío, el camino de la vida es fácil de recorrer si sigo tus huellas, las vicisitudes desaparecen al estar en tu regazo, y una sola hoja no se mueve sin tu voluntad, por eso en mi humana pequeñez deseo poner en tus santas manos humildemente este trabajo.*

*A mis padres porque ellos han estado conmigo en las buenas y malas, me educaron, me aconsejaron, me impartieron valores para conducirme correctamente y me ofrecieron el sabio consejo en el momento oportuno.*

*A mi esposo y amigo Hernán, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, gracias por ser mi fuente de inspiración y por ser tan importante en el logro de mis metas profesionales.*

*Violeta Elizabeth*

#### *DEDICATORIA*

*“Son demasiado fáciles todas las cosas que se hacen con voluntad”*

*Existen personas, quienes creyeron y creen en mí, cuando los demás pensaban diferente; cada una a su manera me ayudó a iniciar, continuar y culminar con éxito mi ideal soñado; especialmente a ellos dedico este trabajo.*

*A mi Padre Celestial, Dios, que siempre guiará mi vida por los mejores caminos.*

*A mi padre y mejor amigo, José Arcenio, quien desde el cielo sabrá protegerme.*

*A la entereza de mi querida madre, María Elena.*

*A mi amada esposa, amiga y compañera, Isabel Margarita, con todo mi amor.*

*A mis queridos hijos, Michelle Cristina, Mike Alexander y Leo Javier.*

*Pero también al pueblo de mi Patria, el cual se merece un mundo mejor.*

*“La máxima aspiración del hombre consiste en la felicidad, que no puede encontrarse sino en Dios, fin último de la vida humana y fuente de la felicidad suprema”*

*Luis Cristóbal*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la aplicación de la Gestión por Competencias, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo de la ciudad de Sangolquí, como mecanismo para enfrentarse con éxito en el sistema financiero nacional.

Siendo las Cooperativas sociedades que históricamente han favorecido a solucionar problemas sociales, es necesario fortalecerlas, a las ya existentes como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo.

Dentro de la investigación, la Cooperativa presenta una serie de problemas que están afectando su eficiencia y eficacia, el problema más gravitacional es en materia de Recursos Humanos, donde no existe una política de selección y reclutamiento, capacitación continua, promoción y motivación; situación que afecta a la competitividad.

El presente trabajo es el resultado de una investigación en las cámaras de la producción, empresarios, instituciones financieras, quienes han determinado que la falta de Gestión por Competencias a nivel administrativo y operativo es una falencia de la actividad de los servicios, por lo tanto se pretende poner a consideración de este sector una forma moderna de gestión por competencias como mecanismo para hacer de la Cooperativa una institución competitiva en el mercado financiero nacional. Para este propósito, entre otras acciones está el cumplimiento de estándares de calidad previamente establecidos, con la disminución de costos de operación, entrega de un servicio de calidad y el logro de ventajas competitivas, a través de: nuevas estructuras organizacionales, de herramientas tecnológicas, y de un mayor rendimiento del recurso humano.

La calidad de los recursos humanos se da al existir una verdadera orientación del pensar que, las personas constituyen la piedra angular para la gestión organizacional, razón por la cual el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano constituye uno de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. LA COOPERATIVA 14 DE MARZO**

#### **EL COOPERATIVISMO INTERNACIONAL**

La primera forma de cooperativismo en Inglaterra, tiene su origen en 1844, con el nombre de "*Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochedale*", la idea nace de 27 hombres y una mujer, tras analizar su situación económica pensaron que si juntaban dos peniques por semana podrían enfrentar sus problemas económicos. Aspiraban que al abrir una tienda con artículos básicos traídos directamente desde los productores; evitar la intermediación y la ganancia sería mayor. No faltaron las burlas, el acoso de los tenderos, sin embargo el espíritu corporativo fue creciendo y tomando posicionamiento, entre sus adeptos.

Con el incremento de los aportes, a una libra esterlina, los beneficios se ampliaron y se tuvo que regular los cambios operativos a través de estatutos, con lo cual se ampliaron los servicios creándose casas comunales, servicios de salud y la formación de empresas, para dar empleo a los socios desocupados, comprar tierras para cultivo y otras actividades a fines, con la misión de su constitución. A los 10 años contaban con dos millones de libras esterlinas.

El éxito, de este tipo de cooperativas, se hizo extensible a toda Europa permitiendo la creación de instituciones con diferentes modalidades, así por ejemplo:

Cooperativas de:

- a) Ahorro y Crédito
- b) Trabajo y Producción
- c) Vivienda



- d) Servicios
- e) Consumo

Un año después en Inglaterra (1845), se forma la: "Alianza de Cooperativas Internacionales (ACI)", organización que establece los principios del cooperativismo. Hoy cuenta con más de 68 países y con 500 millones de socios que reciben la ayuda de Organismos Internacionales como: La OIT (Organización Internacional de Trabajo), FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), UNESCO (Organización para La Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas). La aportación económica, material y personal de todos sus miembros fomentó el desarrollo de los socios, privilegiando a los más necesitados.

## **LA COOPERATIVA EN EL ECUADOR**

En Ecuador La *MINGA* (ayuda solidaria y voluntaria) es la primera forma de cooperación social que aparece antes del Incario. En el período de la conquista se forman las comunas campesinas y terrenos comunales para defender la tierra del abuso de los españoles.

A principios del siglo XX aparecen los Gremios Artesanales, que sin tener las características de cooperativas, tienen fines de cooperación social. En 1910 se crea en Guayaquil la Compañía de Préstamos y Contribuciones.

En 1916 se inscribe en el Registro General de Cooperativas la primera cooperativa con el nombre de "Asistencia Social Protectora del Obrero". Para el 12 de enero de 1928 se aprueban los primeros estatutos de la Cooperativa "Hermandad Ferroviaria" de Quito y Guayaquil.

En 1937 se crea la primera Ley de Cooperativas. En 1958 surge la primera cooperativa artesanal "Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla" de Tabacundo.

En 1961 se constituye La Dirección General de Cooperativas y en 1966 se dicta una nueva Ley que rige hasta hoy.

En 1998, se incorpora en la Constitución, en el Art. 246, el siguiente texto: "El Estado promoverá el desarrollo de las empresas comunitarias o de autogestión como cooperativas..." esto deduce la obligatoriedad del Estado para promover el movimiento cooperativo.

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA 14 DE MARZO**

En 1968 nace La Cooperativa, en San Rafael, Valle de los Chillos, con los trabajadores de la fabrica Indutex quienes también forman el Comité de Empresa gracias a la capacitación del Instituto Sindical INESE.

Como pre cooperativa de entre los socios se forma una directiva provisional para obtener personería jurídica con 62 socios y un capital de 5.000 sucres inicia su funcionamiento en Sangolquí, en una oficina compartida con el Sindicato y Comité de Empresas pagadas por la fábrica INDUTEX S.A.

El proceso se oficializa el 14 de Marzo de 1969, con el acuerdo Ministerial No. 1720, que coincide con el día del obrero Textil; con un capital inicial constituido por los fondos designados para el paseo y agasajo navideño, de los trabajadores.

Con esta motivación se libraron los integrantes de la cooperativa de los prestamistas "chulqueros", que obligaban a entregar sueldos y utilidades con jugosas comisiones, y se cristaliza la constitución de la COAC. "TEXTIL 14 DE MARZO".

Desde su inicio hasta el año de 1991 solo existía un empleado que era el Gerente General, en los años 1992 y 1996 dos empleados hacían todos los trámites correspondientes.

El 20 de julio de 1996 en una asamblea general con 110 socios se decide que sea abierta a todo público y que se reforme el estatuto.

La aceptación favorable y mayoritaria que se dio en sus inicios por los sectores en que se encuentra la matriz, esto es: San Rafael, La Concordia, Capelo, y gracias al desarrollo obtenido se ha logrado socios de todos los sectores del Cantón Rumiñahui y Quito, dirigiendo nuestros servicios a estratos socio económicos medio y bajo.

La acogida de la comunidad ha sido extraordinaria como lo dicen los informes económicos, es tal que estudios de mercado proyectan para este año la creación de otras agencias.

## **IDENTIDAD COOPERATIVA**

### **MISIÓN**

Es una asociación autónoma cuyos miembros se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

### **VALORES**

Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Fidelidad, Amabilidad.

### **PRINCIPIOS**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1.- SOLIDARIDAD     | Con los socios y comunidad.            |
| 2.- TRANSPARENCIA   | En todos los actos.                    |
| 3.- EQUIDAD         | En las Relaciones Personales.          |
| 4.- INTEGRACION     | De todos los actores.                  |
| 5.- HONESTIDAD      | Razonable y Justa.                     |
| 6.- RESPONSABILIDAD | En nuestros actos.                     |
| 7.- LEALTAD         | Fidelidad de la realidad.              |
| 8.- CALIDAD         | En los servicios.                      |
| 9.- SOLVENCIA       | Para merecer la confianza del público. |

## 1.2. ORGANICO FUNCIONAL

- Asamblea General.- Es el máximo organismo de la Cooperativa, su representante es el Presidente quién preside también el Consejo de Administración.
- Consejos de Administración y Vigilancia.
- Comisiones de: Crédito, Educación, Asuntos Sociales.
- Secretario.
- Gerente General.

Los organismos y autoridades, antes señaladas, cumplen las funciones que establece la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, cuya información se anexa , en la parte pertinente. Para el personal administrativo y de servicios existe un manual interno que se detalla a continuación.

## MANUAL DE FUNCIONES

### ASISTENTE DE CONTABILIDAD

**FUNCION GENERAL:** Realizar diariamente los registros contables que se generen en la Agencia, en concordancia a las normas, y procedimientos establecidos.

**COORDINACION:** Con el Jefe de Agencia, Contador y personal de la agencia.

**TAREAS PRINCIPALES:**

- Realizar los registros contables a medida que éstos se generen.
- Coordinar con el Departamento de contabilidad de la Matriz y Agencia en lo referente a transferencias y demás transacciones que se generen.
- Proporcionar la información contable necesaria al Jefe de Agencia para la toma de decisiones.
- Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente.
- Revisar las papeletas de retiro y depósito diariamente.
- Recibir y contar el fondo de cambio y recaudación en ausencia del jefe de Agencia.
- Llevar el control de los suministros en sus respectivos auxiliares y registros contables.
- Coordinar con los bancos sobre los cheques devueltos y realizar los respectivos registros.
- Realizar el cheque de la reposición al fondo de cambio si lo hubiere y, entregar al cajero.
- Coordinar con el jefe de Agencia sobre la documentación para enviar a empastar.
- Imprimir, los comprobantes internos contables y archivar ordenadamente.
- Hacer firmar al Jefe de Agencia todos los comprobantes contables con sus respectivos respaldos, por lo menos una vez por semana.

- Mantener actualizado y ordenado el archivo contable.
- Realizar arquezos a la caja general y caja chica.
- Colaborar en el arqueo de pagares.
- Las demás funciones acordes a la naturaleza de su cargo y disponga su Jefe inmediato.

#### **RESPONSABILIDADES:**

Por la documentación contable a su cargo.

Por la confidencialidad de la información que maneja y por la precisión de los registros.

Por los muebles de oficina, equipos de computación y suministros que maneja.

#### **RECIBIDOR PAGADOR**

**FUNCION GENERAL:** Atender en forma ordenada, eficiente y eficaz al Socio, receptando, entregando y custodiando los valores a su cargo.

**COORDINACION:** Con el Jefe de Agencia y el personal de la oficina.

#### **TAREAS PRINCIPALES:**

- Atender cortésmente al público.
- Recibir depósitos, atender retiros, cobrar préstamos, registrar en las libretas de los socios y/o entregar el respectivo comprobante.
- Al final de la jornada elaborar la hoja de recaudación, para remitir a contabilidad previa conformidad del jefe de Agencia.

- Receptar, contar el dinero en efectivo y verificar los cheques recibidos, hacer fajos del dinero recibido, igualándolo por su denominación y entregar al jefe de agencia o auxiliar contable para su respectivo depósito bancario o custodia.
- Elaborar un detalle de reposición del fondo de cambio cuando fuere necesario y entregarlo al Jefe de Agencia.
- Guardar los valores y el efectivo en la caja fuerte con su respectiva clave y llave que será de su responsabilidad.
- Entregar y recibir diariamente el fondo de cambio del Jefe de Agencia o del auxiliar contable verificando su exactitud.
- Elaborar las papeletas de depósito de dinero en efectivo y cheques a ser depositados en las cuentas que la cooperativa mantiene en los bancos.
- Emitir los retiros que sobrepasen el monto de \$1.000,00 (mil dólares), con un cheque el mismo que será solicitado al Jefe de Agencia y girado al socio.
- Solicitar autorización al jefe de agencia para retiros que superen los \$600.00 (seis cientos dólares) sea en efectivo o cheque.
- Las demás funciones acordes a la naturaleza de su cargo y disponga su jefe inmediato.

**RESPONSABILIDADES:**

- Por la confidencialidad de la información que maneja y la precisión de los registros.
- Por los equipos, muebles de oficina, equipos de computación y suministros que maneja.
- Por la custodia y control de los fondos que maneja.

**OFICIAL DE CREDITO**

**FUNCION GENERAL:** Administrar la concesión, seguimiento y recuperación de los créditos que coloca la agencia, en concordancia a las normas, y procedimientos establecidos.

**COORDINACION:** Con el Jefe de Agencia, Jefe de Crédito y Cobranzas, con abogados, y personal de la agencia

**TAREAS PRINCIPALES:**

- Atender, asesorar e informar al socio sobre la negociación de préstamos.
- Recibir la documentación de crédito del socio, asesorar en el llenado de la solicitud y elaborar la carpeta del socio.
- Hacer firmar los documentos del crédito al prestatario, su cónyuge, garantes y cónyuges.



- Llevar y mantener actualizado el archivo de carpetas de créditos y documentos de garantía.
- Realizar el análisis financiero y de riesgos del sujeto de crédito a fin de determinar la capacidad de pago, y las condiciones del otorgamiento y recuperación de préstamos.
- Evaluar las garantías ofrecidas que cubran el crédito ante eventual desviación o mora del socio.
- Realizar la inspección previa a la concesión del crédito.
- Evaluar y calificar las solicitudes de crédito, confrontando y verificando la información proporcionada en la solicitud.
- Emitir opiniones y recomendaciones sobre el crédito solicitado.
- Revisar el comportamiento de la cartera en mora y vencida a fin de implementar oportunamente medidas de recuperación de los créditos.
- La adecuada recuperación de la cartera y el mantenimiento de una cartera sana.
- Por los equipos, muebles de oficina, equipos de computación y suministros que maneja.
- Proceder con el envío de notificaciones a los créditos en mora como lo dispone el reglamento de crédito.
- Los créditos vencidos o en mora que hagan infructuosa la recuperación por la vía administrativa, deberá inmediatamente coordinar con el jefe de Agencia y Abogado para la iniciación de la cobranza judicial, hasta la total recuperación.

- Coordinar con el Jefe de Agencia y Jefe de Crédito sobre las eventuales refinanciaciones y/o aplazamientos de pago que se pudieran solicitar como medida de arreglo con los socios en mora, a fin de tomar inmediatamente decisiones en concordancia con las normas establecidas.
- Informar periódicamente al Jefe de agencia sobre el movimiento de la cartera mediante reuniones de trabajo.
- Colaborar con los depósitos de las recaudaciones al banco.
- Enviar semanalmente las carpetas de crédito debidamente llenadas, con las opiniones y recomendaciones para su evaluación y legalización por el comité de crédito. Previa autorización del Jefe de Agencia.
- Coordinar con el Jefe de agencia y realizar los desembolsos mediante créditos a la cuenta de ahorros del socio, procediendo con el respectivo ingreso en el sistema de toda la información necesaria.
- Realizar un arqueo mensual de pagares y liquidaciones de créditos.
- Las demás funciones acordes a la naturaleza de su cargo y disponga su jefe inmediato.

**RESPONSABILIDADES:**

Es responsable por la recomendación técnica para la concesión del crédito y la información sustentadora.

Sobre la documentación crediticia, soporte de la concesión de crédito.

Por la confidencialidad de la información que maneja y por la precisión de los registros.

## **ATENCION AL SOCIO**

**FUNCION GENERAL:** Atender y orientar a las personas que desearan incorporarse como socios de la cooperativa o acudieran por algún servicio.

**COORDINACION:** Con el Jefe de Agencia y el personal de la oficina.

## **TAREAS PRINCIPALES:**

- Atender cortésmente al público y proporcionar información adecuada a las personas que desearan incorporarse como socios de la cooperativa o realizar alguna transacción.
- Recibir los requisitos para ingresar como socio de la cooperativa y proceder con el ingreso en el sistema.
- Reportar por lo menos cada mes al Consejo de Administración el listado de los socios ingresados con sus respectivas tarjetas para su legalización.
- Llevar un archivo de las fichas de ingresos de los socios debidamente llenadas, legalizadas y firmadas.
- Llevar un archivo cronológico de las copias de cédulas de los socios.
- Administrar el fondo de Caja chica de acuerdo a lo que contempla el reglamento.

- Llevar un archivo cronológico de la documentación de la oficina, enviada y recibida.
- Recibir solicitudes para liquidaciones de cuentas, para ayudas sociales y enviarlas a los organismos respectivos para su aprobación.
- Atender con los servicios adicionales que brinda la cooperativa.
- Informar a los socios sobre los cursos de cooperativismo, coordinar con la Comisión de Educación y apoyar en la organización del evento.
- Realizar un listado de los socios participantes a los cursos de cooperativismo y recaudar la respectiva cuota.
- Informar a los socios sobre los créditos y los requisitos.
- Apoyar al Oficial de crédito con la información, recepción de solicitudes y llamadas telefónicas en el control de la morosidad.
- En el caso del punto de recaudación, hará las funciones del oficial de crédito, recibirá y contará el fondo de cambio y la recaudación diaria en ausencia del Jefe de Agencia.
- Elaborar adecuada y correctamente los cheques.
- Apoyar en los depósitos a los bancos.
- Las demás funciones acordes a la naturaleza de su cargo y disponga su jefe de Agencia.

**RESPONSABILIDADES:**

- Por la confidencialidad de la información que maneja y por la precisión de los registros.
- Por los equipos, muebles de oficina, equipos y suministros que maneja.
- Por la custodia y control del fondo de caja chica.

**1.3. PROBLEMAS QUE AFECTAN SU OPERACIÓN****1.3.1 ANÁLISIS FODA**

De la estructura del análisis FODA, los problemas están identificados como las debilidades de la empresa. Sin embargo, existen fortalezas importantes como la tasa de interés activa, la captación de recursos por la atractiva tasa pasiva, la fidelidad de los clientes por la atención que reciben, donde prima un servicio personalizado; aspectos que permitirán captar las oportunidades del entorno.

HOJA DE TRABAJO FODA <sup>1</sup>			
A M B I E N T E	<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>		A M B I E N T E
	<b>FORTALEZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Líderes visionarios</li> <li>-Seguridad y confianza por la disponibilidad de dinero</li> <li>-Predisposición a las alianzas estratégicas</li> <li>-Adecuación de los productos a las necesidades de los clientes (oportunos, ágiles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas estratégicas con nuevos organismos nacionales e internacionales: Red financiera, CFN, MIDUVI, otras cooperativas</li> <li>.- Atender al cliente que se encuentra en otras provincias</li> <li>- Entrar al Control de la Superintendencia de Bancos.</li> <li>-Incremento de demanda de servicios: cajeros, pago servicios básicos</li> <li>-Implementar nuevas agencias en la Provincia de Pichincha</li> </ul>	
I N T E R N O	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>		E X T E R N O
	<b>DEBILIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de misión, visión y objetivos institucionales por parte de los empleados</li> <li>-Inexistencia de control interno en el ámbito operativo</li> <li>-Poca difusión de servicios financieros.</li> <li>-Inexistencia del Departamento de marketing</li> <li>-Inexistencia de una estructura administrativa, operativa y funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--La concesión de créditos de las casas comerciales</li> <li>-Migración permanente al exterior</li> </ul>	

<sup>1</sup> Elaboración: Autores del mismo

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	
<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar y contactar nuevas organizaciones de créditos y asistencia técnica</li> <li>-Buscar y negociar servicios de cajeros automáticos: COOP RED, MEGA RED.</li> <li>-Adecuación del sistema informático para entrar al control de la Superintendencia de Bancos.</li> <li>-Aperturar agencias al Norte de Quito</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar y contactar casas comerciales para realizar alianzas estratégicas.</li> <li>-Diseñar productos de ahorro apropiadas a los clientes que tienden a retirar el dinero</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de Manual de procedimientos</li> <li>-Difundir los servicios de la cooperativa</li> <li>-Definir y atender al menos de dos nichos de mercado ejemplo comerciantes mayoristas y migrantes</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementar una estructura organizacional en todas las áreas</li> <li>-Realizar un estudio de mercado en los sectores escogidos para la apertura de agencias.</li> </ul>

**1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO FINANCIERO EN EL QUE ACTÚA LA COOPERATIVA.**

**TASAS DE INTERÉS PARA CRÉDITOS DE ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR DE SANGOLQUI.<sup>2</sup>**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>TASA DE CRÉDITO</b>	<b>COMISIÓN</b>	<b>Porcentaje Total</b>
<b>COOPERATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>	<b>PORCENTAJE %</b>	
14 DE MARZO	12.0	3.5	15.5
ALIANZA DEL VALLE	13.72	4 al 8	17.72 al 18.72
SAN PEDRO DE TABOADA	12.01	3.5	15.6
LUZ DEL VALLE	13.76	2.25	16.01
29 DE OCTUBRE	12.9	5	17.9
COOPROGRESO	12.0	6.06	18.06
CÁMARA DE C. DE AMBATO	7.99	3.8	11.79
<b>BANCOS</b>			
PICHINCHA	14.07		
PRODUBANCO	11.0		
UNIBANCO	14.07	2.5	16.57
M.M. JARAMILLO A.	12.5		
PACÍFICO	14.07		
GUAYAQUIL	14.27		
SOLIDARIO	12.8	7	19.8
FINCA (FINANCIERA)	12.08	8	20,08

<sup>2</sup> Fuente: Investigación directa, Elaboración: Autores del estudio



Las tasas de interés por captación o préstamo corresponden a Cooperativas, Bancos y Financieras que se encuentran en Sangolquí. De la información se observa que La Cooperativa 14 de Marzo, tiene la segunda opción en tasas más bajas, después de La Cámara de Comercio de Ambato, lo que es una posición favorable, en la parte competitiva. En cuanto a las comisiones sumadas a la tasa de interés tiene así mismo un segundo lugar.

Por lo señalado, la situación de La Cooperativa es muy favorable en el mercado del entorno en el cual esta operando.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En la sociedad actual en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de los esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estrategia es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar hacia delante su negocio. No es exclusiva de las grandes transnacionales o enormes corporaciones que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas, que son las que más las requieren y las valoran.

Hoy en día, las empresas deben tener en cuenta que es muy importante contar con un planeación de recursos humanos para poder alcanzar un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través de un plan estratégico diseñado para la organización.

##### **2.1.1. LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

“La planeación es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de los empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de

personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más”.<sup>3</sup>

Lo anteriormente señalado, permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el personal adecuado, en el momento adecuado. Por lo que, se convierte en una actividad altamente prioritaria.

**Propósitos:**

- Utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesitan, a fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar períodos de escasez y sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

**Ventajas:**

- Mejorar la utilización de recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

---

<sup>3</sup>

Werther B. William. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill 2000

## **2.2. DEMANDA DE SERVICIOS**

### **Ajuste del nivel de capacidad**

Cuando hay capacidad, que es elástica, en cuanto a su habilidad de absorber una demanda extra. Así por ejemplo, en las horas de mayor concurrencia de clientes, para el caso de la Cooperativa en las primeras horas de la mañana, a medio mes y fin del mismo. El personal puede responder favorablemente pero por poco tiempo, una prolongación del mismo traería cansancio.

Cuando la capacidad parece fija, se puede mantener un mínimo de ventanillas y la atención para otros servicios con un mínimo de personal, sin que este signifique deteriorar el servicio.

Como medida para dar una mejor atención podría ser la de aumentar el horario y extenderlo al domingo, pues la Cooperativa, atiende únicamente hasta los sábados; inclusive en la ciudad Sangolquí donde el día domingo salen de las poblaciones del entorno de la ciudad, para abastecerse de alimentos y otros productos.

Otra medida podrá ser la reducción del tiempo promedio de atención en ventanilla y varios servicios que ofrece la organización. Como por ejemplo: en informes de crédito, aprobación de solicitudes de préstamo, información sobre los requisitos para obtener un préstamo, etc.

Además de las estrategias elásticas, existe la posibilidad de ajustar el nivel general del servicio para igualarlo con la demanda, mediante lo que se conoce como “perseguir la demanda”. Para este propósito se puede contratar personal extra para las horas pico, tomar personal de otras áreas, situación que puede revertirse en períodos de bajo movimiento, proceder a enviar de vacaciones al personal, disminuir el número de personal a contrato, procediendo a dar cursos de mejoramiento continuo, etc.

Se podrían aplicar una serie de acciones a emprenderse para ajustar la capacidad y equilibrar la atención de los clientes:

- Programar el tiempo de paro en períodos de baja demanda.
- Contratar empleados por hora.
- Rentar o compartir instalaciones o equipo extra.
- Proporcionar a los empleados una capacitación inter-funcional.

### **Factores determinantes de la demanda**

Para responder a lo enunciado los gerentes deben abordar las siguientes preguntas:

- ¿El nivel de demanda del servicio sigue un ciclo predecible?
- ¿Cuáles son las causas fundamentales de esas variaciones cíclicas?
- ¿Los niveles de la demanda parecen cambiar al azar?
- ¿La demanda de un servicio particular a lo largo del tiempo se puede desglosar por segmentos?

### **Modificación del horario**

Hay tres opciones básicas para modificar el horario.

- No hacer ningún cambio.- Sin importar el nivel de demanda mantenerse y ofrecer el servicio en las mismas condiciones.
- Variar las horas de atención.- En que esta disponible el servicio así como los días de fin de semana y feriados.
- Ofrecer servicio a los clientes, en una nueva ubicación.- Abrir una nueva oficina en otro sector de la ciudad que bien podría ser un centro comercial, de los que existen o están por implementarse.

### **Estrategias para fijar la tasa de interés**

La, última Ley aprobada por el Congreso Nacional permite fijar una tasa de interés en función de la que establezca el Banco Central, a la misma que se le añadiría dos desviaciones estándar.

Sobre esta base de cálculo la Cooperativa debería ajustarse hacia abajo en función de marginar una utilidad razonable que supere los costos fijos y variables de la operación añadiendo un porcentaje. No esta por demás señalar que la tasa esta en función del riesgo de las operaciones.

### **Comunicaciones**

Habría que aplicar un marketing mix orientado a servicios, que considere el servicio, la plaza, la promoción y la publicidad; con contenidos sobre la organización, promoción con motivo de las fiestas de cantonización y aniversario de fundación, además que premie a los mejores depositantes, por volumen de la inversión.

### **Lista de espera**

La disponibilidad de recursos, esta estrechamente relacionada con los depósitos, por lo que se hace necesario establecer un calendario de lista de espera para los clientes que requieren de préstamos; dependiendo el destino, la prioridad y la cantidad.

### **Reducción de los tiempos de espera**

Una de las mejores soluciones para reducir los tiempos de espera es reducir las causas que los originan, por lo que se requiere de una revisión de las

estrategias y de los recursos humanos involucrados, en esta reducción es bueno identificar el costo benéfico de las acciones a implementarse.

Sin embargo, un buen sistema para esta reducción está contemplado en tres acciones:

- Mejoramiento en la operación del servicio.
- Cambios en las estrategias de recursos humanos.
- Mejora en los sistemas de atención al cliente.

### **Alternativa de segmentación**

Podrían aplicarse ciertas políticas de atención al cliente en ventanilla y otros servicios:

- En ventanilla: por edad, mujeres embarazadas o con niños de pecho.
- En otros servicios: mediante turnos, previa cita o tomando de un dispensador un número que se refleja en pantalla en un sitio visible.

### **Consideraciones psicológicas de la espera**

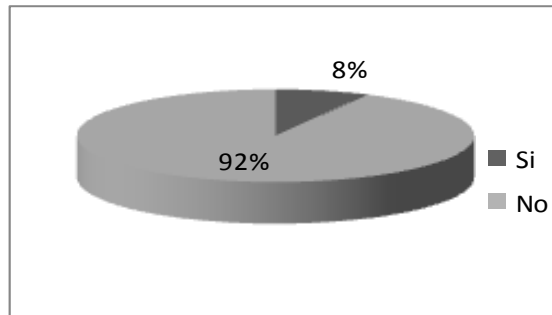
Diversos comportamientos tienen las personas cuando están en una columna; algunos se acostumbran, otros se desesperan, unos cuantos reclaman cuando no se respeta la columna, también hay personas que mantienen el tiempo con una lectura. Sin embargo, gerentes y más concretamente los supervisores deberían estar consientes, que esperar para la gran mayoría es incómodo y una pérdida de tiempo.

#### **2.2.1. DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA**

La matriz de La Cooperativa ubicada en Sangolquí tiene a su haber 17.000 socios de un total de 25.000, en todas sus sucursales; para atender a este grupo de clientes cuenta con 21 funcionarios a nivel directivo y 26 empleados para la parte operativa. Con una rotación anual de personal de un 5%.

## ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

### 1.- ¿Existen Objetivos de Recursos Humanos en la organización?

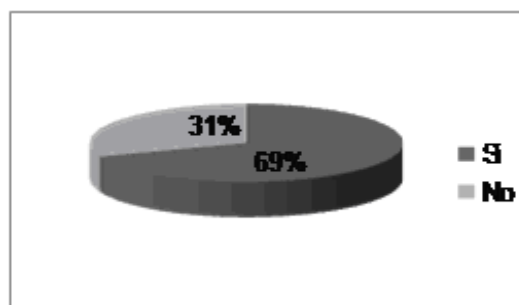


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 92% del personal encuestado indica que, la Cooperativa no tiene objetivos de Recursos Humanos y apenas el 8% dice que sí los tienen.

### 2.- ¿Identifica UD. La misión y visión de la organización?



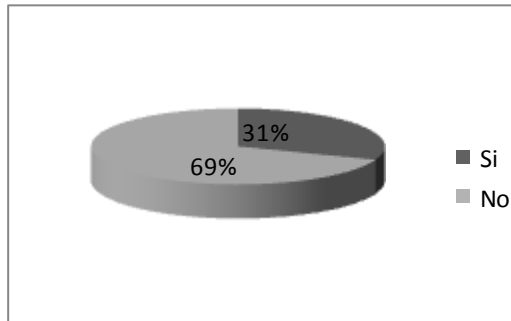
Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

Con respecto a la misión y visión de la Organización, el 69% del personal encuestado dice que sí los conoce, mientras que el 31% del personal no los conoce.



### 3.- ¿Existen Políticas de Recursos Humanos en la organización?

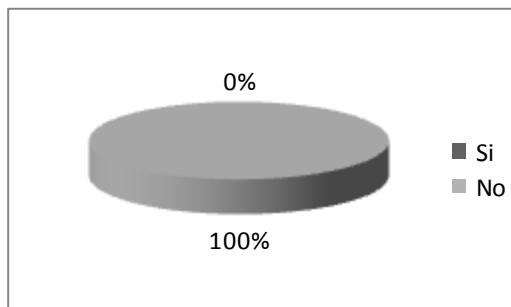


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

De acuerdo a los resultados, el 69% del personal encuestados dice que no existen políticas de Recursos Humanos en la organización, mientras que el 31% de los encuestados dicen que si existen.

### 4.- ¿Existen Estrategias de Recursos Humanos en la organización?

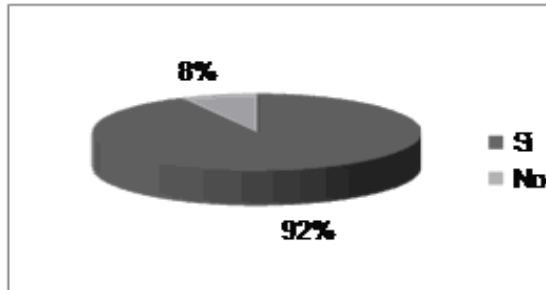


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

La organización debe tener muy en cuenta éste resultado debido a que el 100% de los encuestados responden que no existen estrategias dentro de la misma.

**5.- ¿Se siente a gusto con las actividades que realiza dentro de la organización?**

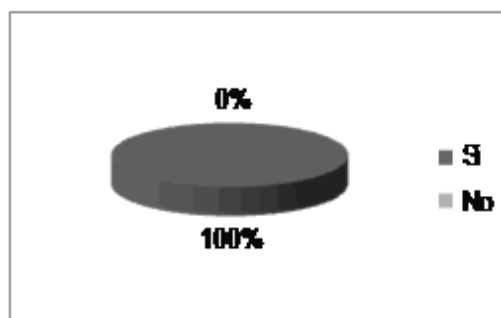


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 92% del personal encuestado responde que si se siente a gusto con las actividades que desempeñan en la organización y apenas el 8% responde que no se siente a gusto con las actividades que realiza.

**6.- ¿Cree Ud. Que su trabajo es un aporte para lograr los objetivos de la organización?**

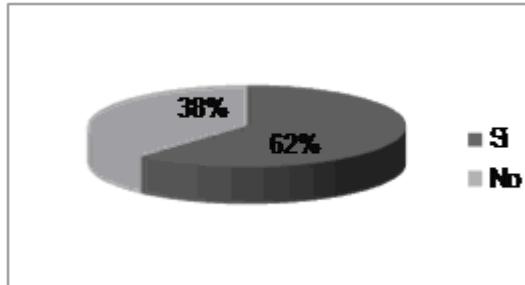


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

Todos los encuestados responden que su trabajo sí es un aporte para el logro de los objetivos de la organización.

**7.- ¿Recibe Ud. La información necesaria para el desarrollo de sus actividades en la organización?**

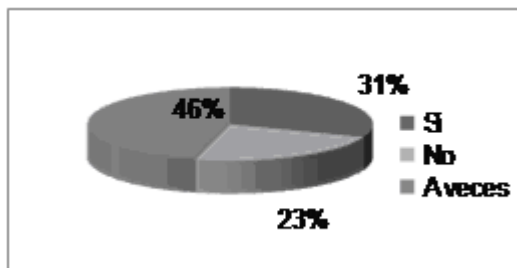


Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores del estudio

El 62% responde que sí recibe la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, y el 32% responde que no recibe la información.

**8.- ¿Recibe información oportuna de los cambios en las políticas, normas, reglas y procedimientos de la organización?**

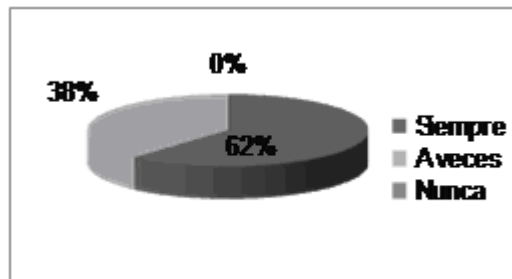


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 31% responde que si los recibe oportunamente, el 23% que no, y, el 46% a veces; resultados que deben ser tomados muy en cuenta por los directivos.

**9.- ¿Cuenta con apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?**

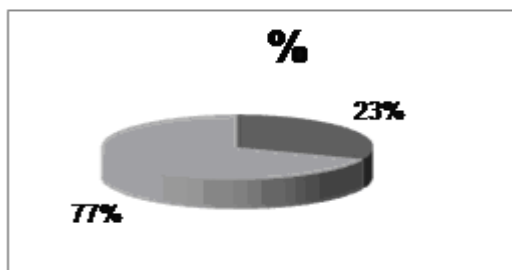


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 62% responde que siempre cuenta con el apoyo, y el 38% a veces.

**10.- ¿Existen programas de capacitación y entrenamiento que ayudan a fortalecer sus conocimientos en el área de trabajo?**

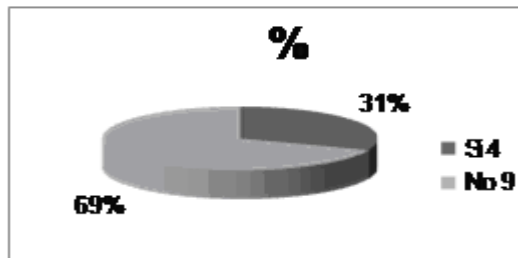


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 23% del personal responde que si recibe capacitación y entrenamiento, mientras que el 77% indica que no recibe.

**11.- ¿Cree que su remuneración esta de acuerdo con las Actividades que realiza en la organización?**

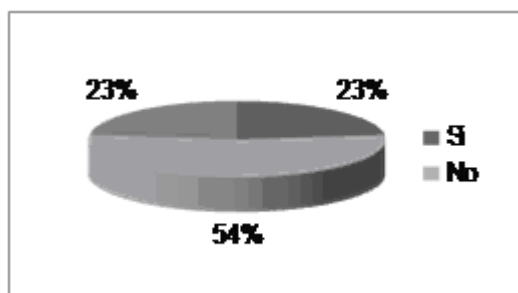


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 31% del personal encuestado responde que si está satisfecho, y el 69% se encuentra insatisfecho.

**12.- ¿Existen políticas de incrementos salariales en la organización?**

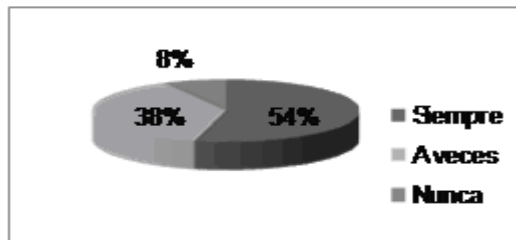


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

En lo referente a la política salarial, el 54% del personal encuestado responde que no existe, el 23% indican que no saben si existe y el 23% dicen que sí existe.

13.- ¿Su jefe inmediato se preocupa y apoya sus actividades para su desarrollo personal y profesional?

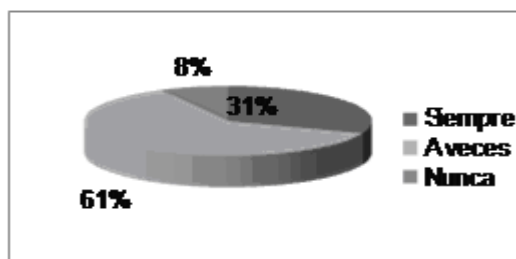


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 54% del personal encuestado responde que siempre, el 38% manifiesta que a veces, y el 8% se pronuncian que nunca reciben este soporte.

14.- ¿Sus ideas son consideradas por su jefe para la toma de decisiones?

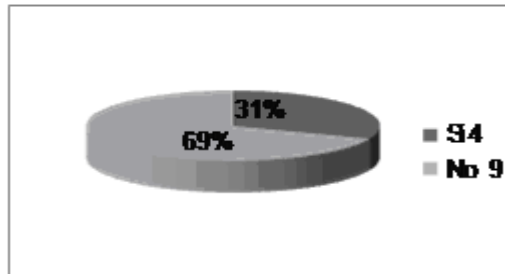


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 31% responde que sus ideas siempre son consideradas, el 61% indica que a veces, mientras que el 8% manifiesta que sus ideas nunca son consideradas.

**15.- ¿Existen programas de evaluación de desempeño que identifican sus capacidades y limitaciones?**

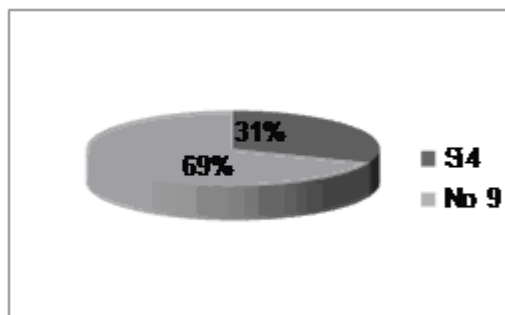


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 31% de los encuestados responde que si existe, mientras que el 69% responde que no existe este sistema.

**16.- ¿Luego de la aplicación de un programa de evaluación; se han tomado las medidas correctivas para mejorar su desempeño?**

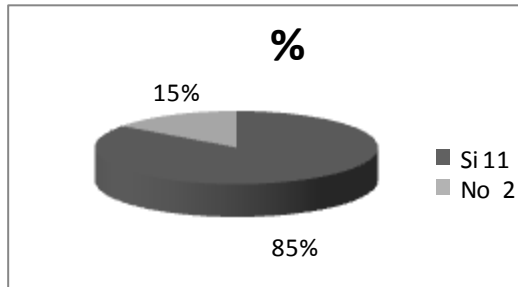


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

Del personal encuestado, el 31% responde que sí se toman medidas correctivas, y el 69 % manifiesta que no se toman tales correctivos para su mejoramiento.

**17.- ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?**

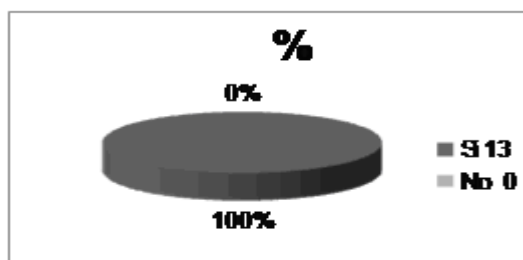


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

En lo referente a la disponibilidad de recursos y medios para realizar el trabajo, el 85% del personal responde positivamente, mientras que el 15% manifiesta lo contrario.

**18.- ¿Cree usted que con la existencia del Departamento de Recursos Humanos mejoraría los servicios en la institución?**



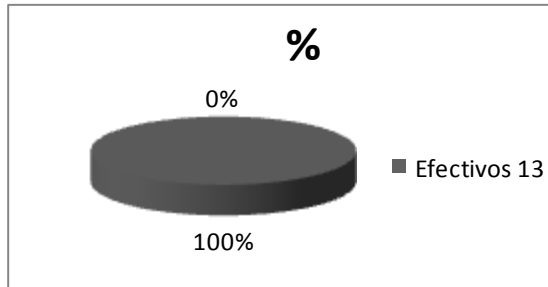
Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

Todo el personal encuestado está de acuerdo que con la existencia del Departamento de Recursos Humanos, la organización estaría en condiciones de ofrecer un mejor servicio a los clientes.



**19.- ¿Con un departamento de Recursos Humanos los resultados dentro de la institución serían?**

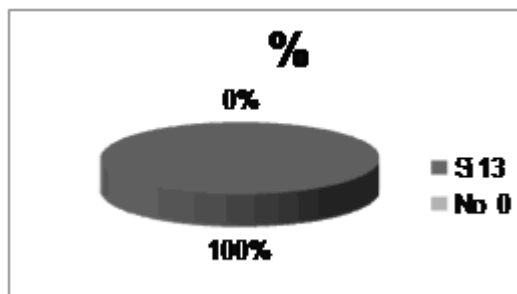


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

Todo el personal entrevistado cree que los resultados que tendría la organización serían efectivos en beneficio de la misma.

**20.- ¿Con un departamento de Recursos Humanos existiría un manejo técnico del personal?**



Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

Todo el personal encuestado manifiesta que el Departamento de Recursos Humanos mejoraría el manejo técnico - administrativo del personal de la organización.

**21.- Señale tres aspectos positivos si existiera un área de Recursos Humanos.**

En conclusión el personal encuestado opina que mejoraría la técnica de selección si existirían programas de capacitación, además que se mejorarían las relaciones interpersonales y el manejo del personal en forma técnica asignando funciones de acuerdo a las capacidades.

**22.- Señale tres aspectos negativos si no existiera un área de RRHH.**

En base a las respuestas se llego a la conclusión que no existiría quien se encargue del control, atención, ubicación y los derechos del personal, no existiría una política salarial ni manual de funciones, se mantendría el control externo como es el caso de la evaluación del desempeño.

**23.- Señale tres sugerencias que ayudarían a desarrollar el proyecto de Recursos Humanos.**

Se llego a la conclusión que los directivos deben tener una buena predisposición y decisión para implementar el departamento de recursos humanos, sugieren que se debe contar con los recursos económicos, humanos, materiales además de un espacio físico para desarrollar las actividades.

**Del análisis de los resultados de la encuesta los empleados se plantean las siguientes consideraciones:**

En toda organización el Departamento de Recursos Humanos es el eje para la administración de personal de manera técnica y organizada, siendo ésta una de las debilidades de la institución puesto que el 92% del personal encuestado responde que en la cooperativa "No" existen objetivos de Recursos Humanos por otro lado también es preocupante que el 69% de los empleados tengan dificultad en identificar la Misión y Visión de la institución.

En lo interno los encuestados indican que la institución carece de políticas y estrategias de Recursos Humanos. Los directivos deben poner mucha atención y tomar los correctivos necesarios.

En cuanto a la satisfacción personal al interior de la institución, el 92% de los encuestados indican sentirse a gusto, por consiguiente deben aprovechar esta coyuntura y predisposición para el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación es muy importante en todos los niveles, como la relación interpersonal, que redundaría en el mejor desempeño de los empleados cuando conozcan los cambios sobre políticas, normas y procedimientos en la organización.

Es conveniente que las jefaturas departamentales se preocupen por sus subalternos otorgándoles los recursos y medios para que desarrollen a cabalidad sus funciones poniendo especial énfasis en las observaciones y sugerencias en beneficio de la institución.

Los directivos de la institución deben tener mucho cuidado en lo referente a la evaluación del desempeño de los empleados, puesto que el 69% de ellos no confían en el sistema y es más, los resultados no son considerados para beneficio de los empleados, como ascensos, incremento de remuneraciones o capacitación.

El cuerpo directivo de la institución debe tomar la decisión de implantar el Departamento de Recursos Humanos si quieren una administración de personal técnica, dando a conocer las obligaciones y derechos de los empleados; contar con políticas claras que permitan un funcionamiento adecuado y eficaz de la organización.

La administración de los recursos humanos no tiene una dependencia fija o persona alguna que cumpla con esta responsabilidad, es el Gerente quién asume estas funciones.

No existen: objetivos, políticas, estrategias de recursos humanos; opinan la mayoría de empleados, lo que es bastante preocupante, además una tercera parte no conoce la misión y visión de la empresa.

Cuando se implementa algún tipo de política no fluye apropiadamente la comunicación.

Hay satisfacción por remuneraciones recibidas, dicen las dos terceras partes, pero falta políticas salariales, afirma el mismo grupo en otra pregunta lo cual resulta un tanto contradictorio.

Las propuestas en su mayoría no son consideradas por los jefes inmediatos en forma permanente, pues reciben un tratamiento poco formal.

Finalmente hay un sentimiento generalizado que un departamento de recursos humanos solucionaría los problemas del personal en todos los órdenes.

Al no existir esta unidad de Recursos Humanos, no existen objetivos definidos, políticas y estrategias consecuentes. Sin embargo, están satisfechos con ser parte de la institución.

Existe desconfianza en las evaluaciones del desempeño, pues un alto porcentaje (69%), se manifiesta inconforme, ya que los resultados no repercuten en ascensos, incremento de remuneraciones, capacitación.

No se advierte una fluida comunicación entre funcionarios y empleados, lo que no facilita la integración horizontal y vertical de sus integrantes; así como, la

posibilidad de respaldo en las políticas que se puedan implementar, para la mejor administración.

### **2.2.2 DEMANDA PROYECTADA DE RECURSOS HUMANOS**

Para alcanzar una demanda de recursos humanos se podría hacer transferencias de personal para que puedan desarrollarse en otras actividades como podría ser el caso de atención al cliente a caja, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas además serviría para colocar al personal en forma mas adecuada de acuerdo a sus aptitudes.

Se podrá romper la monotonía que existe en cada puesto ya que el nuevo desarrollara y hará uso de habilidades muy distintas o también se puede sumar labores a las que ya desempeñaba como un auxiliar contable podrá realizar actividades de atención al cliente

#### **Causas de la demanda de recursos humanos a futuro en La Cooperativa<sup>4</sup>**

##### **Externas Organizativas Laborales**

<b>Desafíos Externos</b>	<b>Factores/La fuerza de trabajo</b>
Tecnológicas	Renuncias, Embarazos
Competitivas	

4 Autores del estudio

Desafíos externos en la cooperativa son los tecnológicos que algunos casos son muy difíciles de predecir ya que las demás instituciones tienen programas avanzados de sistemas informáticos y financieros que ayudan a minimizar el

tiempo en transacciones y en comunicación también, además así la competencia se hace mas grande porque no se cuenta con los equipos precisos para competir.

Las renunciaciones que se han producido últimamente es porque existen mejores ofertas externas, respecto a los embarazos se hace una rotación de personal hasta que regrese la persona que salio por periodo de maternidad.

### **2.3. OFERTA DE RECURSOS HUMANOS**

Las ofertas de servicios se generan cuando las personas están interesadas en cubrir vacantes que demanda el mercado laboral mediante un determinado perfil que está de acuerdo a las características de las competencias requeridas.

En el caso ecuatoriano, en sector turístico por ejemplo, existe la “Certificación de Competencias Laborales (CCL)”, para el sector turístico mediante un trabajo conjunto realizado por la Federación Nacional de Cámaras de Turismo (Fenactur), con el aval técnico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En otros países estas certificaciones se dan para las diferentes actividades que pueden cumplir los recursos humanos, de esta manera se facilita y garantiza el reclutamiento de la oferta laboral disponible en el mercado.

Las competencias no requieren únicamente capacitación, sino un período largo de práctica y entrenamiento para que puedan mejorar. Es decir, una persona que no es líder difícilmente con un curso puede aprender, esto requiere de tiempo, práctica experiencia, etc. Incluso puede ser que no llegue a obtener esta característica, por eso es muy complicado escoger a alguien que tenga las características deseadas.

**MERCADO LABORAL: Quito, Guayaquil, Cuenca (%)<sup>5</sup>**

<b>Mes /Año</b>	<b>Ocupación Global</b>	<b>Ocupación adecuada</b>	<b>Subocupación total</b>	<b>Desocupación total</b>
<b>Mayo / 07</b>	90.90	47.88	43.02	9.10

De la información se advierte que un 43.02% de personas no está en el sitio para el cual se prepararon o donde tiene mayores habilidades y destrezas; es decir no están trabajando en función de sus competencias.

Por otra parte, el índice de desocupación estaría influenciado por la migración, como es conocido se habla de que aproximadamente 3 millones de trabajadores están en países como EE.UU., España, Italia, principalmente por lo que la desocupación tendría un indicador más alto.

**2.3.1. OFERTA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA**

La institución, como otras empresas recibe permanentemente carpetas con hojas de vida con oferta de servicios para las diferentes actividades, en la mayoría de los casos para ocupar plazas de cualquier naturaleza sin especificar funciones.

Siendo la rotación de recursos humanos de apenas un 5% anual<sup>6</sup> y con un crecimiento por igual porcentaje en su oferta de servicios financieros, los reemplazos son limitados. Para efectuar los reemplazos, la Gerencia toma la decisión final, pues como está señalado no existe un departamento de Recursos Humanos que cumplan con esta función.

<sup>5</sup> Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central Nro. 1863 mayo del 2007.  
Elaboración: Autores del estudio.

<sup>6</sup> Referencia pagina 31, Demanda de Recursos Humanos de la Cooperativa

### **Reclutamiento interno**

La Cooperativa deberá proceder a establecer políticas de promoción interna, dando una opción preferencial al empleado para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Al llenar de esta forma las vacantes la organización aprovechará la inversión que ha realizado en su formación. Para este propósito hay la necesidad de un sistema para ubicar a los candidatos y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este sistema tiene como ventaja de ser económico, evita gastos de aviso, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados. De otra parte es más rápido dado que su transferencia se da de inmediato.

Hay un mayor nivel de validez y seguridad, puesto que se conoce al candidato, a la vez que constituye una fuente de motivación para el resto de personal.

Desarrolla un espíritu de competencia, premiando su dedicación y formación académica. Hay un cierto grado de lealtad; sirve para ubicar al personal de acuerdo a sus aptitudes.

Tiene limitaciones y desventajas, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y sus ambiciones. Puede crear conflicto de interés, por que sí la selección no es la más apropiada, se puede crear rozamientos internos.

### **Reclutamiento externo**

El ingreso de nuevos empleados a la cooperativa por una parte sería bueno ya que los nuevos empleados aportarían nuevas ideas y diferentes objetivos para la cooperativa.



En la cooperativa conforme entra un personal se lo envía a que un empleado del área donde va a trabajar lo entrene para su nuevo puesto de trabajo.

Además los empleados piensan que no se les considera como candidatos y que se prefiere alguien de afuera y que han pasado por encima de ellos.

### **2.3.2. OFERTA PROYECTADA DE RECURSOS HUMANOS**

En la propuesta de los directivos se estima un incremento del 5% adicional (10% en total) de personal, en razón del crecimiento proyectado, como resultado de la ampliación de los servicios y evaluación anual, para disponer del recurso humano capaz de responder al nuevo reto. A los que se sumarían los actuales empleados.

### **2.3.3. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

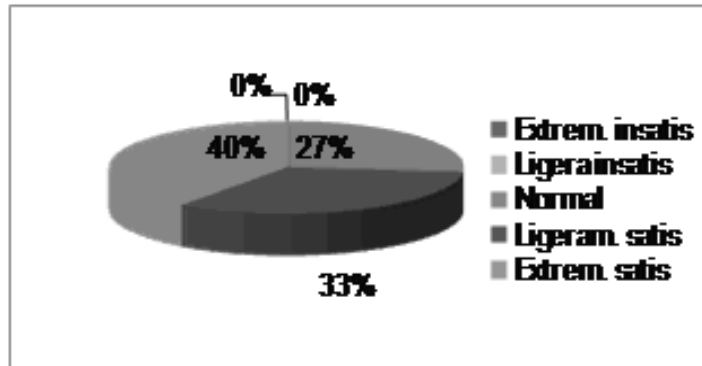
La información más relevante de la encuesta a los clientes con relación a la actuación de los empleados y servicios ofertados hace mención a los siguientes aspectos:

### **ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa está interesada en saber que tan satisfecho está usted con los servicios que recibe de nosotros. Por favor marque de 1 a 5.

1	Extremadamente insatisfecho
2	Ligeramente insatisfecho
3	Normal
4	Ligeramente satisfecho
5	Extremadamente satisfecho

### 1.- La ubicación de la oficina.

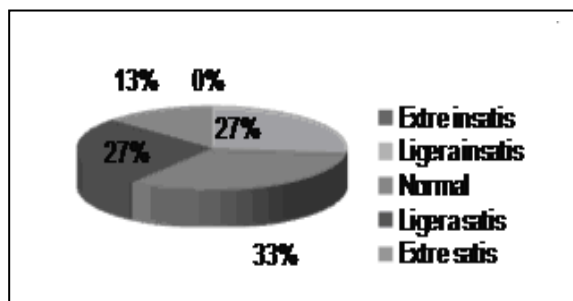


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 40% de clientes encuestados respondió que se encuentran extremadamente satisfechos, el 33% de clientes respondió que se encuentran ligeramente satisfechos, y el 27% de clientes respondieron que encuentran la ubicación normal.

### 2.- El estacionamiento.

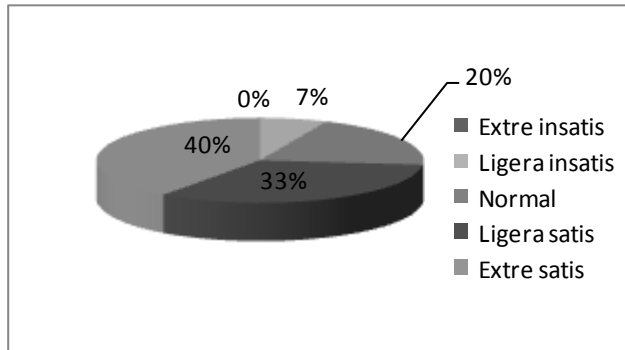


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 27% están ligeramente insatisfechos, el 33% indica que es normal, el 27% están ligeramente satisfechos, y el 13% están extremadamente insatisfechos.

### 3.- Las horas de atención.

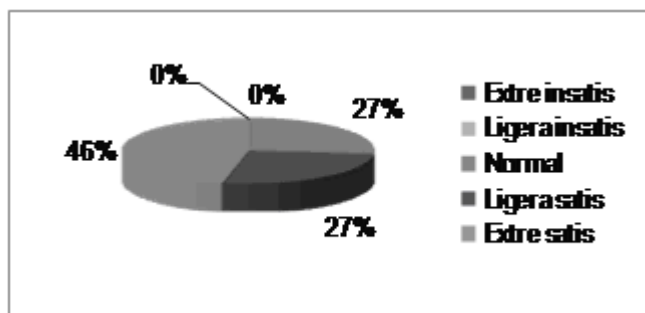


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 7% menciona estar ligeramente insatisfecho, el 20% dice que el horario es normal, el 33% manifiesta encontrarse ligeramente satisfecho, y el 40% de clientes indican estar extremadamente satisfechos con el horario de atención.

### 4.- La manera como contestan el teléfono.

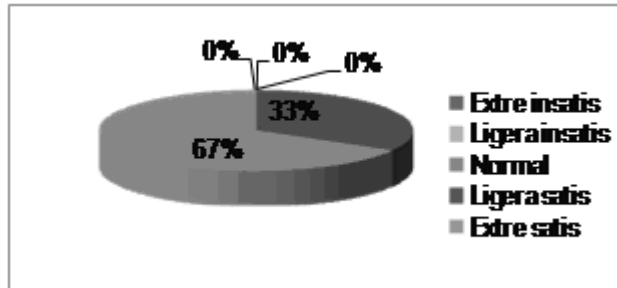


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 27% indican que es normal, el 27% ligeramente satisfecho, y el 46% restante se encuentra extremadamente satisfecho.

### 5.- El trato que recibe del personal.

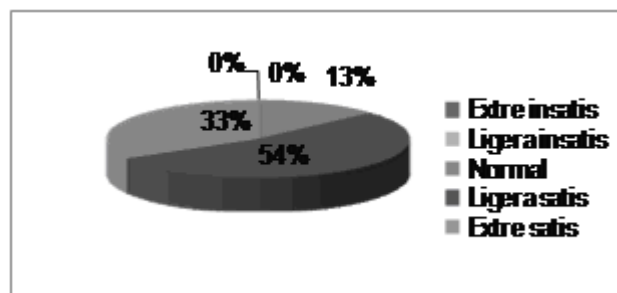


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 33% están ligeramente satisfechos, y el 67% indican estar extremadamente satisfechos con el trato que reciben del personal.

### 6.- El profesionalismo del personal.

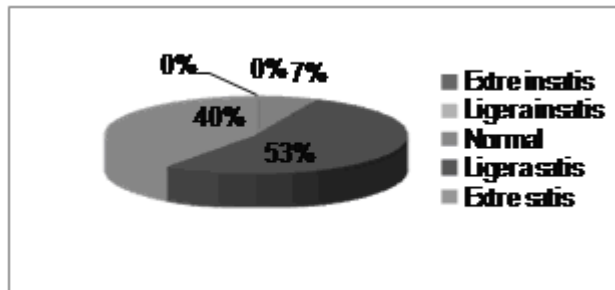


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 13% de los clientes consideran normal, el 54% de los clientes están ligeramente satisfechos, y el 33% se encuentran extremadamente satisfechos el profesionalismo del personal.

### 7.- La manera en que contestan sus preguntas.

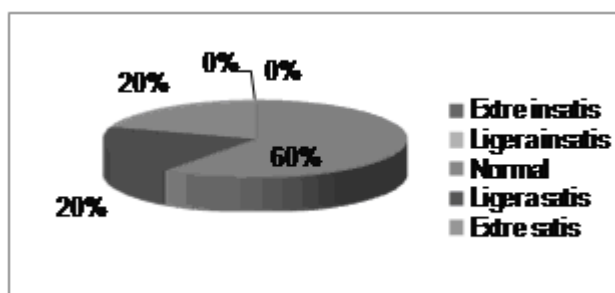


Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

En cuanto a la forma de absolver preguntas o inquietudes por parte del personal de la institución, el 7% de los clientes considera normal, el 53% se encuentra ligeramente satisfecho y el 40% de los clientes indican que están extremadamente satisfechos.

### 8.- El costo de los servicios, interés y comisiones.



Elaboración: Autores del estudio

Fuente: Encuestas realizadas

El 60% lo considera normal, el 20% está ligeramente satisfecho, y el 20% restante se encuentra extremadamente satisfecho.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO.**

Este capítulo es una propuesta, un modelo que deseamos aplicar en la Cooperativa Textil 14 de Marzo.

La administración de recursos humanos por competencias es un nuevo enfoque para administrar el capital humano de las organizaciones. En la década de los 90s, el enfoque de las competencias empieza a aplicarse como una nueva forma de gestión del capital humano de las organizaciones. Específicamente, este enfoque busca mejorar los niveles de eficiencia y eficacia organizacional.

#### **OBJETIVOS**

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con conocimientos, habilidades y motivación suficientes que apoyen al logro de los objetivos de la empresa.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL VS  
ADMINISTRACION POR COMPETENCIAS.- DIFERENCIAS<sup>7</sup>**

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE POR COMPETENCIAS</b>
Énfasis en actividades operativas	Énfasis en actividades estratégicas.
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.	Cada subsistema está vinculado e integrado a los demás subsistemas.
Especialistas por cada subsistema.	Requiere de personal polivalente.
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Las actividades se las ejecutan a fin de cumplir los objetivos estratégicos.
Funciones de RR HH centralizadas.	Funciones de RR HH compartidas.
Pobre conceptualización del desempeño laboral.	Conceptualización muy clara sobre el desempeño laboral y sus causas.
Centrada en lo formal.	Centrada en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.
Limitado sobre el desarrollo profesional.	Amplio desarrollo profesional.
Selección poco eficaz, alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, sexo, etc.	Selección eficaz, por competencias y no por criterios irrelevantes.
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos.	Evaluación eficaz del desempeño, en las actividades esenciales.
Poca importancia a la retroalimentación.	Alta importancia a la retroalimentación.
Diseñada pensando en el puesto de trabajo, como la única unidad de análisis.	Flexible, se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, equipo, función, etc.
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros.	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros.
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/canales/4/ger/emversus.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/4/ger/emversus.htm)

### 3.1. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

El proceso de gestión de Recursos Humanos por Competencias, está constituido por una serie de subprocesos relacionados con los diferentes subsistemas de recursos humanos, los mismos que se describen a continuación:

### 3.2. ESTABLECER INDICADORES

Estos indicadores se los ha tomado de acuerdo a la observación y a las encuestas realizadas al personal de la cooperativa.

#### a. Eficacia Administrativa:

Se toma una muestra de 13 oficiales de crédito

$$X = \frac{X_1 + X_2 + X_3}{N}$$

OFICIALES	No. DE CREDITOS ORTORGADOS
1	54
2	14
3	55
4	22
5	10
6	16
7	27
8	29
9	3
10	21
11	30
12	28
13	8
	---
	317



**OFICIALES****CREDITOS ENTREGADOS**

Mínimo	3
Máximo	55
Rango	3-55
Promedio	19.81

De la investigación realizada a 13 oficiales de crédito respecto a créditos colocados, tenemos que el mínimo de créditos colocados es 3 mientras que el máximo es de 55, lo cual nos da un promedio de créditos colocados de 19,81.

Se tomo una muestra de 10 cajeros

**No. Transacciones**

1	2850
2	1980
3	2452
4	1570
5	1756
6	887
7	1557
8	696
9	492
10	1253
	-----
	15493

$$X = X_1 + X_2 + X_3$$

-----

N

**No. CAJEROS****NO. TRANSACCIONES**

Mínimo	696
Máximo	2850
Rango	492
Promedio	1549

De la investigación realizada a la cooperativa a 10 cajeros respecto a las transacciones, el mínimo de transacciones que un cajero realiza es 492 y máximo de 2850 el cual nos da un promedio de 1549

- Todavía no existe una buena administración para encontrar fuerza laboral adecuada ya esta tarea esta dirigida al Gerente General y tiene muchas labores más que realizar así que no se toma mucho en cuenta la experiencia o conocimientos de nuevos aspirantes.
- Los niveles rotación de personal y ausentismo deberían estar en un 2% anual, por el momento existe una rotación del 5%, entonces lo ideal que de cada 3 empleados que salieron ingresaran 4 que de un total de 40 empleados el índice del 2% o 2.5% seria positivo y existiría estabilidad
- Las relaciones interpersonales existen solo entre los grupos que cada empleado forma a su manera, no hay manera de poder formar un solo grupo para llevar a cabo con un proyecto todo se hace mediante órdenes y nada voluntariamente.
- Las relaciones entre departamentos es buena se cumple con los parámetros requeridos, existe buena coordinación entre los departamentos operativos
- Al no existir una unidad de Recursos Humanos, no existen objetivos definidos, políticas y estrategias consecuentes, sin embargo se sienten satisfechos los empleados con ser parte de la institución.

**b.- A Priori (antes de establecer indicadores)**

- La cooperativa se ha expandido se ha creado nuevos puntos y agencias, y como desventaja se puede advertir, que se pueden incrementar los

costos de la incorporación de nuevos empleados, no se tiene mucha información de su capacidad real para el puesto ofertado.

- Existe desconfianza en los procesos de trabajo como por ejemplo las evaluaciones de desempeño, pues un alto porcentaje de empleados según las encuestas se manifiesta inconforme, ya que los resultados no repercuten en ascensos o incrementos de remuneraciones.
- Los equipos deberían contar con sistema más rápido y que minimice los procesos.
- Incrementar el índice de satisfacción del cliente del socio en un 5%, ya que el actual se esta manteniendo en un 3%.
- Que el número de empleados cumplan con competencias laborales adecuadas o potencialmente desarrolladas en un 100%.
- Se debería decrementar los días promedio de cobranza de los clientes para así mantener un mayor control sobre la mora para que apenas 1 día de retraso se notifique al socio, en la actualidad se lo hace a partir de los quince días.
- Reducción del ciclo de entrega de crédito pequeño en 24 horas.
- Incrementar en un 50% la permanencia de los socios en la cooperativa.

#### **c. A Posteriori (después de establecer los indicadores)**

- Existe favoritismo para ascender a empleados que no están especialmente capacitados, se debería dar oportunidad a empleados con antigüedad, tomando la persona competente mas disponible, escogiendo al individuo

que mas lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio, esto hace que afecte las relaciones entre los empleados

- La comunicación es muy importante en todos los niveles, como la relación interpersonal, que daría como resultado un mejor desempeño de los empleados, cuando conozcan sobre normas y procedimientos en la cooperativa.
- Si la cooperativa no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y sus ambiciones y que no se sientan a gusto en su puesto de trabajo y crear conflictos de interés, es lo que piensan los empleados conversando con ellos.

### **3.3. APLICACIÓN DE INDICADORES**

#### **3.3.1. SUBPROCESO 1: DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

En este subproceso se realizo una descripción del puesto de trabajo de acuerdo al Manual de funciones que consta al principio de proyecto de tesis, tomando en cuenta las actividades más importantes que realiza el empleado.

#### **PROPOSITO**

La finalidad de este subproceso es elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles son el núcleo central de la administración de recursos humanos por competencias.

#### **OBJETIVO**

Recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

## ETAPAS

- Identificación de actividades esenciales.
- Diseño del perfil de competencias del puesto.
- Determinación de competencias para selección y capacitación.

## PROCEDIMIENTO

### IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

- Organizar un taller con la finalidad de obtener información de cada puesto.
- Seleccionar a los facilitadores del proceso.
- Elaborar una lista de actividades o funciones del cargo.
- Seleccionar las 4 actividades más importantes.
- Calificar las actividades esenciales de acuerdo a los siguientes criterios.

### ATENCION AL CLIENTE

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	FRE	IMP	DIF
1	Atender cortésmente a los socios	X	X	
2	Recibir los requisitos para ingresar socios	X	X	
3	Llevar un archivo de fichas de ingreso de socios	X		
4	Llevar un archivo cronológico de la documentación enviada y recibida	X		

**OFICIAL DE CREDITO**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FRE</b>	<b>IMP</b>	<b>DIF</b>
1	Asesorar e informar al socio sobre créditos	X	X	
2	Recibir la documentación de crédito	X	X	
3	Realizar la inspección previa a la concesión de crédito	X		
4	Llevar una adecuada recuperación de la carteras y mantenimiento de cartera sana		X	X

**RECIBIDOR PAGADOR**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FRE</b>	<b>IMP</b>	<b>DIF</b>
1	Recibir depósitos, retiros cobro de créditos, y plazos fijos	X	X	
2	Guardar los valores en efectivo En la caja fuerte	X	X	
3	Entregar diariamente el fondo de cambio completo	X		
4	Emitir cheques que sobrepasen los valores en efectivo	X		

**AUXILIAR CONTABLE**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FRE</b>	<b>IMP</b>	<b>DIF</b>
1	Realizar registros contables a medida que esto se generen	X	X	
2	Llevar el control de los suministros en sus respectivos auxiliares		X	X
3	Realizar arqueos a la caja general y caja chica		X	X
4	Llevar un archivo ordenado de los comprobantes internos contables generados	X		

**FRECUENCIA:** frecuencia con que se ejecuta la actividad.

**IMPORTANCIA:** qué tan importante es la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.

**DIFICULTAD:** qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.

**DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO**

Transcriba las actividades esenciales e identifique las destrezas

**ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>DESTREZAS REQUERIDAS</b>
Atender cortésmente al público	En las estructuras o unidades componentes de la cooperativa	Atender al público y personal de la cooperativa
Ingresar a nuevos socios	Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan servicios en la cooperativa	Expresarse y comunicarse correctamente y claramente en forma oral
Informar a los socios sobre la cooperativa		

**RECIBIDOR-PAGADOR**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>DESTREZAS REQUERIDAS</b>
Atender cortésmente al socio	Contabilidad General	Realizar cálculos aritméticos
Recibir depósitos, retiros, pago de préstamos	Técnicas para el manejo de sumadora, calculadora	Realizar arqueos diarios de movimientos de caja
Guardar los valores y el efectivo	Procedimientos de caja	En conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez



**AUXILIAR CONTABLE**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>DESTREZAS REQUERIDAS</b>
Realizar los registros contables	Principios y practicas de contabilidad	Manejo de contabilidad computarizada
Realizar conciliaciones bancarias	leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad	Manejo de maquinas calculadora y sumadoras
Llevar el control de los suministros	hojas de calculo	

**DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

- Observar la clasificación de las competencias de acuerdo a su grado de modificabilidad.

<b>TIPO DE COMPETENCIA</b>	<b>GRADO DE MODIFICABILIDAD</b>
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

### 3.3.2. SUBPROCESO 2: SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

De acuerdo a la observación realizada en la cooperativa se aplicó un modelo que se debería tomar en cuenta para seleccionar y calificar al postulante de acuerdo a sus estudios y experiencia y el ambiente de trabajo que podría tener en la cooperativa.

#### PROPOSITO

La finalidad de este subproceso es brindar una guía para la ejecución del proceso de selección de personal en la empresa.

#### OBJETIVO

Proporcionar una herramienta sencilla, eficaz para diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la cooperativa.

#### ETAPAS




- Elaborar una matriz de evaluación
- Examinar el ajuste persona-puesto
- Evaluar la validez del perfil

#### ETAPA 1: MATRIZ DE EVALUACION

- Considerar los requisitos mínimos: educación, experiencia, capacitación.
- No incluir requisitos contaminantes: edad, sexo, estado civil, etc.
- Identificar las competencias del puesto.

Requisitos Intelectuales

- 1.- Instrucción Secundaria o Superior
- 2.- Experiencia Necesaria
- 3.- Iniciativa Necesaria
- 4.- Aptitudes necesarias

Requisitos Físicos	 <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Esfuerzo físico necesario</li><li>2.- Concentración visual</li><li>3.- Destreza o habilidad</li></ol>
Responsabilidades por	 <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Supervisión de personal (jefes departamentales)</li><li>2.- Materiales, herramientas y equipos</li><li>3.- Dinero, títulos de valores o documentos (cajeros)</li><li>4.- Contactos internos y externos</li><li>5.- Información confidencial</li></ol>
Condiciones de trabajo	 <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Ambiente de trabajo</li><li>2.- Riesgos</li></ol>

### **AJUSTE PERSONA-PUESTO**

- Determinar los niveles cuantitativos a las competencias del perfil.
- Realizar comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias, de acuerdo con el siguiente formato:

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO C</b>	<b>GRADO D</b>	<b>GRADO E</b>	<b>GRADO F</b>
Instrucción básica	45	60	75	90
Experiencia	75	100	125	150
Iniciativa e ingenio	45	60	75	90
Esfuerzo físico necesario	18	24	30	36
Concentración mental o visual	18	24	30	36
Supervisión de personal	30	40	50	60
Material o equipo	12	16	20	24
Métodos o procesos	12	16	20	24
Informaciones confidenciales	12	16	20	24
Ambiente de trabajo	18	24	30	36
Riesgos	30	40	50	60

### **INSTRUCCIÓN BASICA**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>A</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a secundaria	<b>45</b>
<b>B</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a secundaria o equivalente	<b>60</b>
<b>C</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al superior completo	<b>75</b>

<b>D</b>	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a superior completo, mas curso de postgrado o maestría	<b>90</b>
----------	--	-----------

FACTORES DE EVALUACION	INSTRUCCION		EXPERIENCIA		INICIATIVA		AMBIENTE DE TRABAJO		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
<b>CARGOS</b>									
Mensajero	A	45	C	75	D	60	D	24	204
Atención al cliente	B	60	D	100	E	75	E	30	265
Oficial de crédito	B	60	E	125	E	75	E	30	290
Jefe de operaciones	C	75	F	150	E	75	F	36	336
Gerente General	D	90	F	150	F	90	F	36	366

### EVALUAR LA VALIDEZ DEL PERFIL

El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres o seis primeros meses de trabajo. Específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.

### **3.3.3. SUBPROCESO 3: EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

En este subproceso llegamos a la conclusión que la persona responsable de la evaluación del personal debería ser el gerente, y de acuerdo a la observación y las encuestas, se considero que se podría aplicar el método de escalas graficas ya que posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características de desempeño mas destacadas por la cooperativa y la situación de cada empleado ante ellas.

#### **PROPOSITO**

El propósito de este subproceso es proporcionar retroalimentación oportuna a los trabajadores y empleados de la empresa, respecto a su nivel de desempeño y generar acciones de mejoramiento oportuno.

#### **OBJETIVO**

Identificar oportunamente las fortalezas y debilidades del empleado en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, a fin de generar oportunidades de mejoramiento personal y profesional para un logro efectivo de los objetivos de la organización.

#### **RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION POR DESEMPEÑO**

##### **El gerente**

Debería ser el responsable del desempeño de los empleados y de su evaluación, con la asesoría del órgano de gestión de personal que se crearía.

## **BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

### **Beneficios para el jefe**

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados
- ❖ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados.

### **Beneficios para el empleado de la cooperativa**

- ❖ Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus empleados.
- ❖ Conocer cuales son las expectativas del jefe superior acerca de su desempeño sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de su jefe.
- ❖ Saber que disposiciones o medidas tomaría el jefe superior para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación) y las que el empleado debería tomar por su cuenta ( auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta)

### **Beneficios para la cooperativa**

- ❖ Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado a la cooperativa.
- ❖ Puede identificar a los empleados que necesiten actualización perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

## **INSTRUMENTOS DE EVALUACION METODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Nombre del empleado-----

Fecha-----

Departamento-----

Cargo-----

<b>Producción</b>	<b>OPTIMO</b> <input type="checkbox"/>	<b>BUENO</b> <input type="checkbox"/>	<b>REGULAR</b> <input type="checkbox"/>	<b>DEFICIENTE</b> <input type="checkbox"/>	<b>INSUFICIENTE</b> <input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajos ejecutados	Sobrepasa siempre las exigencias	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces esta por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud esmero en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior.	<input type="checkbox"/> A veces superior	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra voluntad	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar
<b>Características Individuales</b>	Considere	Solo las	características	individuales	
<b>Comprensión de situaciones</b> Grado en que capta la esencia de un problema	<input type="checkbox"/> Optima capacidad de intuición, percepción	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición percepción	<input type="checkbox"/> Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
<b>Creatividad</b> Ingenio capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas excelentes	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad de llevar ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Optima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Pone en practica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto



### **3.3.4 SUBPROCESO 4: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS**

De acuerdo a las observaciones realizadas a los empleados en este subproceso aplicamos un cuestionario donde fácilmente podemos detectar las necesidades de capacitación, para luego según nuestro punto de vista realizar una simulación de eventos como planificación, programación de talleres, evaluación, y seguimiento de la capacitación.

#### **PROPOSITO**

La finalidad de este subproceso es la identificación de las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias, para que a través de distintas estrategias formativas se capacite al personal según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas.

#### **OBJETIVO**

Mejorar los niveles de desempeño del personal de la organización.

#### **ETAPAS**

- Detección de necesidades de capacitación
- Planificación de la capacitación
- Programación de la capacitación
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación de la capacitación
- Seguimiento de la capacitación

## DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Nos basamos en la siguiente información para poder detectar las necesidades de capacitación que podría adaptarse a la cooperativa:

### DATOS DEL SUPERVISOR

DEPARTAMENTO: CREDITOS  
 CARGO: JEFE DE CREDITO  
 APELLIDOS Y NOMBRES: SANDOVAL A. LEONARDO R.  
 FRECUENCIA CON QUE SE EVALUA AL TRABAJADOR: REGULAR      X ESPORADICAMENTE      NUNCA

### DATOS DEL EMPLEADO:

APELLIDO Y NOMBRE: POZO ANDRES  
 CEDULA DE IDENTIDAD: 1714534623  
 CARGO QUE DESEMPEÑA: OFICIAL DE CREDITO  
 NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO  
 FECHA DE INGRESO: 2000-08-01  
 ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: 8 AÑOS  
 NIVEL EDUCATIVO: SUPERIOR POR EGRESAR  
 EVALUACION DE EFICIENCIA: EXCELENTE      BUENO      MUY BUENO      X BUENO      REGULAR      DEFICIENTE  
 ENTRENAMIENTO RECIBIDO DESDE SU INGRESO EN LA INSTITUCION: MUY POCO      ULTIMO CURSO 05/08/2007  
 PRINCIPALES FUNCIONES DEL EMPLEADO:  
 Asesorar al socio sobre créditos BUENA  
 Recepción de documentación de crédito BUENA  
 Realizar inspección previa al crédito BUENA  
 Adecuada recuperación de cartera REGULAR  
 COMPETENCIAS EXCELENTE      X BUENO      REGULAR      DEFICIENTE  
 NECESIDADES DE ENTRANAMIENTO DETECTADAS: FALTA CONOCIMIENTOS PARA APLICACIÓN DE COBRO CARTERA  
 ENTRENAMIENTO SUGERIDO: 1 HORA ANTES DEL HORARIO DE TRABAJO POR UN MES

**Metas propuestas:**

- a.- Mejorar la comunicación entre supervisor y supervisado, a través del intercambio de información relacionadas con las necesidades detectadas.
- b.- Aplicar el instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el modo de competencia, para obtener información precisa y veras de las necesidades de cada empleado con el fin elaborar un Plan anual de Entrenamiento.
- c.- Estimular el desarrollo profesional e integral del personal que conforma la cooperativa.
- d.- Garantizar que los empleados amplíen un nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad de la cooperativa.

**PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Fines del plan de capacitación:

- Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y con ello el rendimiento de la cooperativa.
- Mejorar la interacción entre los empleados elevar el interés por el aseguramiento de la calidad del servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo para llegar a elevar la moral de trabajo.

**METAS**

Capacitar al 100% gerente, jefes de departamentales, personal operativo de la Cooperativa Textil 14 de marzo

El plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la cooperativa como podría ser:

- Inducción
- Capacitación del puesto de trabajo
- Cursos Internos
- Seminarios y talleres

## **PROGRAMACION DE EVENTOS**

### **INDUCCION**

Será ejecutada por el Jefe inmediato, el contenido versara lo siguiente:

- a.- La empresa, visión, misión su organización y objetivo social
- b.- Los derechos y deberes del personal de acuerdo al reglamento Interno de la Cooperativa.
- c.- El cargo que va a ocupar.

### **CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo, y mientras el empleado ejecuta las tareas. Lo ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se lo hará individual o en grupos.

### **CURSOS INTERNOS**

Se realizaran eventos de capacitación sobre técnicas, tecnología, u otro tema empresarial, los mismos que se organizaran en la Casa Matriz de cooperativa, con la participación de las agencias y puntos de cobro. Mínimo 40 horas de duración.

### **SEMINARIOS Y TALLERES**

Eventos de corta duración, podría ser de 14 horas en tras fechas y sobre temas que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.

### **TEMAS DE CAPACITACION**

#### **SISTEMA INSTITUCIONAL**

Planeamiento estratégico

Administración y organización  
Cultura organizacional

### **IMAGEN INSTITUCIONAL**

Relaciones Humanas  
Relaciones Públicas  
Mejoramiento del clima laboral

### **SEMINARIO TALLER**

### **LIDERAZGO EMPRESARIAL**

#### **OBJETIVO:**

Dotar a los participantes de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y lograr la Visión y Misión Empresarial.

#### **DIRIGIDO A:**

Funcionarios, Empleados y Jefes departamentales.

#### **CONTENIDO**

El plan estratégico de la empresa: análisis Foda, Visión, Misión y Cultura Organizacional.

Desarrollo del trabajo en equipo: Cultura Organizacional, Liderazgo empresarial, Reingeniería de procesos.

Evaluación de potencial humano: Motivación, Liderazgo,

Conclusiones para mejorar el potencial humano.

**METODOLOGIA:**

Se conformaran equipos de alto desempeño para desarrollar y ejecutar el Plan estratégico de la Cooperativa, El seminario taller debe ser dinámico con participación activa de los empleados y funcionarios. Se entregara un certificado de participación y compromiso.

**RECURSOS NECESARIOS**

- Pizarra acrílica con marcadores
- Servicio de fotocopiado
- Aula con mesas para 60 participantes

**EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Es la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo específicamente, se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, se utilizarían trípticos o circulares para difundir la realización del evento.

La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas, el material de enseñanza buscará concretar la instrucción, facilitando la comprensión del empleado por la utilización de recursos audiovisuales así aumentara el rendimiento de la capacitación y la tarea del instructor.

La capacitación se debe realizar con todo el personal de la cooperativa en todos los niveles y funciones, es necesario contar con un espíritu de cooperación de de los empleados y con el apoyo de los funcionarios y jefes departamentales

**EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Esta fase nos permitirá conocer en que medida se ha logrado cumplir los objetivos para satisfacer las necesidades determinadas en los planteamientos.

Al principio se debería hacer un examen inicial para determinar el nivel de habilidad que tiene cada empleado y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos podrían ser utilizados para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los empleados.

## **SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

Después de aplicar los anteriores pasos creemos que se debería realizar:

1. Reunión semanal o quincenal con un grupo de participantes de un departamento por 30 minutos para conversar sobre la manera como se están aplicando los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario. Compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
- 2.- Refuerzo conceptual al grupo. Pasando dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o en su lugar alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.
- 3.- Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se esta realizando la transferencia del aprendizaje a la gestión que realizan los funcionarios que participaron en el evento.
- 4.- Entrevistas ocasionales con los participantes, se sugiere que los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal sobre la forma como esta impactando lo aprendido del evento de capacitación en el trabajo

Si se lleva en practica esta sugerencias pueden generar diversas reacciones entre los participantes a los eventos de capacitación, ya que van a sentir que no se les abandona en su proceso de formación y entrenamiento y que de alguna manera existe un control sobre la importancia que tiene para la cooperativa que sus

funcionarios participen en programas de capacitación que tendrán como consecuencia en la cooperativa un mejoramiento: medible, evaluable, y observable en la gestión y en los resultados.

### **3.4 CARACTERISITICAS DEL CONTROL DE GESTION**

Esto conlleva el mantener una nueva forma de direccionar y administrar los recursos de las organizaciones, enfocados directamente en potencializar el recurso humano, eliminando viejas tradiciones que no se ajusten a las necesidades actuales.

Al diseñar un modelo de gestión por competencias, es necesario tomar en cuenta puntos básicos como:

- Concienciar la importancia que las competencias tiene en el mejoramiento continuo de las organizaciones, las que necesitan de recurso humano capaz de cumplir los retos propuestos en su cargo. Por ello es necesario determinar perfiles para cada cargo de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, y obtener recursos que ocupen esos cargos y sigan potencializando sus habilidades para su desarrollo personal y profesional.
- Mantener claridad en la responsabilidad de la Alta Gerencia por ayudar a potencializar a su recurso humano, brindando espacios de acción y oportunidades de crecimiento.
- Establecer un conjunto de elementos de análisis que justifiquen la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativos y cualitativos, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales de control.
- Generar un compromiso entre la Alta Dirección y los empleados para en forma conjunta luchar por los objetivos organizacionales.



- Mantener la mente abierta a cambios, que permitan seguir mejorando, tomando en cuenta que las competencias que actualmente se requieren podrían necesitar ciertos ajustes o cambiar de acuerdo a las circunstancias.
- Palabras Clave: Control de Gestión, Control Estratégico, Sistemas de control, Gestión, Fases de Control, Cuadro de Mando, Estructura, Estratégica.

### 3.4.1. CONTROL DE GESTIÓN

El trabajo a desarrollar, para el Control de Gestión por el Gerente de la Cooperativa podría estar dividido en las siguientes funciones:

**Planificar:** determinar qué va a hacer, esta decisión incluye el esclarecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijaciones de previsiones para el día a día.

**Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades.

**Coordinar los recursos:** obtener su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

**Dirigir:** emitir instrucciones, lo cual incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

**Controlar:** vigilar si los resultados prácticos están acorde a los programas. Esto implica estándares, motivación, comparación de resultados actuales con los

anteriores y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

### **3.5 FUNCIONES DEL CONTROL DE GESTION**

Las funciones de control de gestión de la Cooperativa deberían estar a cargo de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, cuya creación se recomienda, bajo la supervisión del Gerente General, bajo los siguientes lineamientos:

Llevar a cabo el registro, seguimiento y control de programas, así como de los compromisos asumidos por la empresa con sus subordinados.

- Integrar y vigilar el cumplimiento del calendario estratégico del trabajo de secretaría.
- Registrar, canalizar y dar seguimiento a las quejas, demandas y denuncias que se presente en la secretaría, con el asesoramiento de un profesional del derecho.
- Diseñar la metodología de planeación para la ejecución de los programas estratégicos, así como asesorar y apoyar su implementación.
- Elaborar y actualizar los indicadores internos y de operación de la Cooperativa.
- Los demás que el sean conferidos por la Gerencia General, a ésta unidad.

### **3.6. EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO**

El diseñador del programa debe considerar aspectos tales como: la extensión y naturaleza de cada módulo, y los momentos de la evaluación. En general no hay más evaluación que la diagnóstica en las primeras sesiones. No obstante, ya hacia la mitad del tiempo asignado resulta prudente aplicar algún instrumento de evaluación formativa que permita observar el grado de avance e internalización de las competencias implícitas y explícitas del módulo.

Al término del módulo es necesario aplicar una evaluación cuantitativa o sumativa que nos permita cotejar el grado de eficiencia en el participante, sobre los objetivos y contenidos del módulo.

En general los instrumentos serán: tests, cuestionarios, pautas de cotejo, y para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación en 360 grados.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

- 1.-** Del estudio realizado se puede comprobar que la organización no cuenta con un sistema integral de gestión de Recursos Humanos que posibilite una administración más técnica, justa y equitativa que efectivamente contribuya al desarrollo personal y profesional de quienes laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo.
  
- 2.-** En los actuales momentos en que vive la cooperativa y las condiciones en que se encuentra, es el momento más ideal y óptimo para poner en marcha el proyecto de procesos en recursos humanos, ya que solo con una buena aplicación de una administración de recursos humanos se podrá llegar a la eficiencia y eficacia de los servicios que se ofrece a favor de todos los socios y de la propia institución.
  
- 3.-** La mayoría de los empleados no entiende y desconoce los nuevos objetivos, misión, visión, política y estrategias de recursos humanos en la organización desconocen que existen programas de capacitación y entrenamiento en sus áreas; y no han recibido capacitación este último año.
  
- 4.-** Los perfiles tradicionales especifican los requisitos mínimos que aseguran un nivel mínimo de aceptable de desempeño. En cambio un nivel de competencias verdadero especifica los requisitos para lograr un desempeño superior.
  
- 5.-** En la actualidad la mayoría del personal considera que la Cooperativa no tiene una escala de sueldos competitiva, ni un plan de incentivos y recompensas para el personal.
  
- 6.-** No existe la información necesaria, sobre los cambios de políticas, normas y procedimientos que ocurre en la organización.

**7.-** El personal que labora actualmente en el área de recursos humanos tiene actitud, colaboración y disposición de ayudar a los empleados, pero necesita capacitarse constantemente y ser más técnico en esa área.

**8.-** No existe una planeación apropiada y efectiva en el reclutamiento de personal para evitar la escasez o excedente del personal.

**9.-** Los jefes inmediatos en su gran parte no toman en cuenta las propuestas u opiniones de los empleados pues reciben un tratamiento poco formal.

**10.-** La diferencia entre el concepto de Competencia y las variables psicológicas tradicionales, esta en la aplicación directa de la competencia en el trabajo, es decir en lo que la persona debe hacer para lograr éxitos en el mundo laboral.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-** Considerar al recurso humano de la organización, como lo más importante para alcanzar los objetivos y metas de la organización, en un mundo cambiante y globalizado.

**2.-** Se recomienda una correcta evaluación de los procesos de “mantenimiento de personal”, como: remuneración, beneficios sociales, ambiente laboral físico y psicológico agradable y seguro; es decir una alta motivación para alcanzar los objetivos personales y de la cooperativa, todo lo cual definirán la permanencia de las personas de la organización.

**3.-** Implementar una campaña agresiva de comunicación sobre los objetivos, misión, visión, y estrategias de recursos humanos que tiene la cooperativa, capacitar sobre los aspectos mencionados a los empleados a fin de alcanzar un nivel de rendimiento eficiente, el cual armonice con sus necesidades personales y de la cooperativa.

- 4.- Aplicar la evaluación de desempeño por competencias, para encontrar un recurso humano adecuado con las más altas habilidades y destrezas, lo cual conlleva a efectuar un desempeño eficiente, logrando resultados efectivos.
- 5.- Revisar y evaluar la valoración de los cargos, para una correcta aplicación de sueldos y salarios, al igual que buscar incentivos y recompensas para los empleados acorde a sus necesidades y las de la organización.
- 6.- Mejorar la comunicación y compartir la información necesaria y oportuna entre los diferentes niveles jerárquicos y sus subordinados como parte vital en el éxito de las relaciones laborales.
- 7.- Actualizar de manera urgente los manuales de Recursos Humanos, mismos que facilitan los procesos administrativos y permiten visualizar nuevas formas creativas de gestión acorde a las necesidades y objetivos actuales de la organización.
- 8.- El cuerpo directivo de la institución debe tomar la decisión de implantar el departamento de Recursos Humanos, si desean un proceso óptimo en el reclutamiento y selección de personal, al igual que el correcto funcionamiento de la organización.
- 9.- Las jefaturas departamentales deben considerar las observaciones, opiniones, propuestas y sugerencias de los empleados, otorgándoles autoridad y/o recursos y medios suficientes, poniendo especial énfasis en las propuestas, observaciones y sugerencias más viables, que hagan los empleados en beneficio de la institución.
- 10.- Para reclutar al personal idóneo es conveniente aplicar el proceso de selección basado en competencias; y, ofrecer asesoría y asistencia a los diferentes niveles que participan en el proceso final de la evaluación, no habrá más expectativas de contar con un personal de calidad de la organización
- 11.- En base a la investigación la institución debe cambiar la Hoja de Foda.

**ANEXOS****ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

**1.- ¿Existen Objetivos de Recursos Humanos en la organización?**

**SI--**

**NO---**

**2.- ¿Identifica Ud. La misión y visión de la organización?**

**SI--**

**NO---**

**3.- ¿Existen Políticas de Recursos Humanos en la organización?**

**SI--**

**NO---**

**4.- ¿Existen Estrategias de Recursos Humanos en la organización?**

**SI--**

**NO---**

**5.- ¿Se siente a gusto con las actividades que realiza dentro de la organización?**

**SI--**

**NO---**

**6.- ¿Cree Ud. Que su trabajo es un aporte para lograr los objetivos de la organización?**

**SI--**

**NO---**

7.- ¿Recibe Ud. La información necesaria para el desarrollo de sus actividades en la organización?

SI--

NO---

8.- ¿Recibe información oportuna de los cambios en las políticas, normas, reglas y procedimientos de la organización?

SI--

NO---

9.- ¿Cuenta con apoyo de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

SIEMPRE -----

A VECES-----

NUNCA-----

10.- ¿Existen programas de capacitación y entrenamiento que ayudan a fortalecer sus conocimientos en el área de trabajo?

SI---

NO---

11.- ¿Cree que su remuneración esta de acuerdo con las Actividades que realiza en la organización?

SI--

NO---

12.- Existen políticas de incrementos salariales en la organización?

SI--

NO---



13.- ¿Su jefe inmediato se preocupa y apoya sus actividades para su desarrollo personal y profesional?

SIEMPRE -----

A VECES-----

NUNCA-----

14.- ¿Sus ideas son consideradas por su jefe para la toma de decisiones?

SIEMPRE -----

A VECES-----

NUNCA-----

15.- ¿Existen programas de evaluación de desempeño que identifican sus capacidades y limitaciones?

SI--

NO---

16.- ¿Luego de la aplicación de un programa de evaluación; se han tomado las medidas correctivas para mejorar su desempeño?

SI--

NO---

17.- ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?

SI--

NO---

18.- ¿Cree usted que con la existencia del Departamento de Recursos Humanos mejoraría los servicios en la institución?

SI--

NO---

19.- ¿Con un departamento de Recursos Humanos los resultados dentro de la institución serían?

EFFECTIVOS-----

NO EFFECTIVOS-----

**.20.- ¿Con un departamento de Recursos Humanos existiría un manejo técnico del personal?**

**SI--**

**NO---**

**21.- Señale tres aspectos positivos si existiera un área de Recursos Humanos?**

**22.- Señale tres aspectos negativos si no existiera un área de Recursos Humanos.**

**23.- Señale tres sugerencias que ayudarían a desarrollar el proyecto de Recursos Humanos.**

## ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa está interesada en saber que tan satisfecho está usted con los servicios que recibe de nosotros. Por favor marque de 1 a 5.

1	Extremadamente insatisfecho
2	Ligeramente insatisfecho
3	Normal
4	Ligeramente satisfecho
5	Extremadamente satisfecho

### 1.- La ubicación de la oficina.

---Extrema. Insatisfecho -- Lig. Insatisfecho -- Normal --- Ligera. Sat. -Extr. Sat.

### 2.- El estacionamiento.

---Extrema. Insatisfecho -- Lig. Insatisfecho -- Normal --- Ligera. Sat. -Extr. Sat

### 3.- Las horas de atención.

---Extrema. Insatisfecho ---Lig. Insatisfecho --- Normal --- Ligera. Sat. -- Extr. Sat

### 4.- La manera como contestan el teléfono.

---Extrema. Insatisfecho ---Lig. Insatisfecho ---Normal -- Ligera. Sat.--- Extr. Sat

### 5.- El trato que recibe del personal.

---Extrema. Insatisfecho ---Lig. Insatisfecho --Normal --Ligera. Sat. ---Extr. Sat

**6.- El profesionalismo del personal.**

---Extrema. Insatisfecho --- Lig. Insatisfecho ---Normal ---Ligera. Sat. ---Extr. Sat

**7.- La manera en que contestan sus preguntas.**

---Extrema. Insatisfecho ---Lig. Insatisfecho---Normal---Ligera. Sat. ---Extr. Sat

**8.- El costo de los servicios del interés y comisiones.**

---Extrema. Insatisfecho ---Lig. Insatisfecho ---Normal ---Ligera. Sat. ---Extr. Sat

TRIPTICOS DE LA COOPERATIVA

**Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"14 de Marzo"**

*Siempre Solidario con Usted!*

**Para hacer crecer su dinero  
la experiencia siempre cuenta!**

**textil\_14\_marzo@andinanet.net**

**Amesueña**  
2878 127

**Guamaní**  
2874 026

**Biloxi**  
2844 906

**Santo Domingo de Los Colorados**  
Av. 29 de Mayo y calle San Miguel

**Matriz: San Rafael**  
Tlf.: 2865 120 / 2868506

**Conocoto**  
2344 330

**Machachi**  
2310 583



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"TEXTIL 14 DE MARZO"**  
Fundada el 14 de Marzo de 1969 - Acuerdo Ministerial 1720

**✓ Seguridad**  
**✓ Rentabilidad**  
**✓ Servicio**

- ✓ Atención personalizada
- ✓ Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo Fijo con mayor interés
- ✓ Créditos Quirografarios e Hipotecarios
- ✓ Giros del Exterior
- ✓ Asistencia Social
- ✓ Fondo Mortuario
- ✓ Asesoría, capacitación técnica y financiera
- ✓ Tarjeta de Crédito Multiservicios

**38**  
*Años a su servicio*

**Requisitos:** Apertura Cuenta  Crédito

**Tarjeta Multiservicios**  
Un mundo de facilidades para sus compras

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENAVIDES E. Gloria, (2001) Competencias y Competitividad, Edit. Mc Graw Hill, Colombia.
- CHAVENATO Idalberto, (2000) Administración de Recursos, Edt. Mc Graw Hill, México
- CHAVENATO Idalberto, (2005) Gestión del Talento Humano, Edt. Mc Graw Hill, Colombia.
- 
- DE-CENZO, (2000) Administración de Recursos Humanos, Edt. Pretince Hall, México.
- 
- DÓLAR Simón/ VALLE Ramón, (2003) JACKSON Susan/ SHULER Randal, La Gestión de los Recursos Humanos, Edt. Mc Graw Hill, España.
- FRED R. David, (1997) Conceptos de Administración Estratégica, Edt. Pretince Hall México.
- GÓMEZ Mejía, (2000) Gerencia de Recursos Humanos, Edt. Pretince Hall, México.
- HERNÁNDEZ Roberto y otros, (1996) Metodología de La Investigación, Edt. Mc Graw Hill, México 1996.
- IMAI Massaki, (1998) Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, (GEMBA), Edt. Mc Graw Hill, Colombia.
- PACHECO Juan Carlos y otros, (2002) Indicadores Integrales de Gestión, Edt. Mc Graw Hill, Colombia.

- SALLENAVE Jean Paúl, (1992) Gerencia y Planeación Estratégica, Edt. Norma, Colombia.
- SCHEEL M. Carlos, (2000) Competencias en Arenas Globales, Edt. Trillas México.



## ÍNDICE GENERAL DEL INFORME

<b>CARATULA</b> .....	I
<b>CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	II
<b>AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	IV
<b>DEDICATORIAS</b> .....	V - VI
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>1. LA COOPERATIVA 14 DE MARZO</b> .....	2
1.1. Reseña Histórica.....	4
1.2. Orgánico Funcional.....	6
Manual de funciones.....	6
Asistente de contabilidad.....	6
Recibidor pagador.....	8
Oficial de crédito.....	10
Atención al socio.....	13
1.3. Problemas que afectan su operación.....	15
1.3.1. Análisis FODA.....	15
Hoja de trabajo FODA.....	16
Matriz de estrategias.....	17
1.4. Análisis del entorno financiero en el que actúa La Cooperativa.....	18
Tasa de interés para créditos de entidades financieras, sector Sangolquí.....	18
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>20</b>
<b>2 ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>20</b>
2.1 Investigación de Mercado.....	20
2.1.1 La planeación de los recursos humanos.....	20
Propósitos.....	21
Ventajas.....	21
2.2 Demanda de servicios.....	22
Ajuste del nivel de capacidad.....	22

Factores determinantes de la demanda.....	23
Estrategias para la administración de la demanda.....	24
2.2.1 Demanda de recursos humanos en la cooperativa.....	25
Encuesta para el personal de la cooperativa.....	26
Resultados de la encuesta a los empleados .....	37
2.2.2 Demanda proyectada de recursos humanos.....	39
Causas de la demanda de recursos humanos a futuro en la cooperativa.....	39
2.3 Oferta de recursos humanos.....	40
Mercado laboral: Quito, Guayaquil, y Cuenca (%).....	41
2.3.1 Oferta de recursos humanos para la cooperativa.....	41
Reclutamiento interno.....	42
Reclutamiento externo.....	42
2.3.2 Oferta proyectada de recursos humanos.....	43
2.3.3 Oferta de servicios financieros.....	43
Encuesta para clientes de la cooperativa.....	43
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>3 MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE MARZO.....</b>	<b>14 48</b>
Objetivos.....	48
Administración de RRHH tradicional versus administración por competencias.....	49
3.1 Diseño del Modelo de gestión por competencias.....	50
3.2. Establecer indicadores.....	50
Eficacia Administrativa.....	50
3.3. Aplicación de los indicadores.....	54
3.3.1 Subproceso 1: Descripción de puestos por competencias.....	54
Etapa 1: Identificación de actividades esenciales.....	55
Etapa 2: Diseño del perfil de competencias del puesto.....	57
Etapa3: Competencias para selección y capacitación.....	59
3.3.2. Subproceso 2: Selección de personal por competencias.....	60
Propósito.....	60

Matriz de evaluación.....	60
Ajuste persona puesto.....	61
Evaluar la validez del perfil.....	63
3.3.3 Subproceso 3: Evaluación del desempeño por competencias.....	64
Propósito.....	64
3.3.4. Subproceso 4: Desarrollo del personal por competencias.....	67
Ejecución de la capacitación.....	72
Evaluación de la capacitación.....	72
Seguimiento de la capacitación.....	73
Eficiencia y eficacia de la aplicación del modelo.....	77

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79

<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
--------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>89</b>
--	-----------

<b>INDICES.....</b>	<b>91</b>
---------------------	-----------