



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO CHONE LTDA.**

**AUTORES:**

**LEIDY L. HIDALGO BURGOS  
MÓNICA G. VELÁSQUEZ CEDEÑO**

**TUTOR:**

**ING. CESAR H. ANDRADE MOREIRA**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2018**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Leidy Lorena Hidalgo Burgos y Mónica Gema Velásquez Cedeño, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

LEIDY L. HIDALGO BURGOS

---

MÓNICA G. VELÁSQUEZ CEDEÑO

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Cesar Andrade Moreira certifica haber tutelado la tesis **EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**, que ha sido desarrollada por Leidy Lorena Hidalgo Burgos y Mónica Gema Velásquez Cedeño, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. CESAR H. ANDRADE MOREIRA

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Leidy Lorena Hidalgo Burgos y Mónica Gema Velásquez Cedeño, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. MARTHA E. ÁLVAREZ VIDAL

**MIEMBRO**

---

ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ

**MIEMBRO**

---

DR. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA, M.SC.

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos adquirido conocimientos profesionales día a día; a Dios por darnos la existencia y a nuestros padres por ser los pilares fundamentales y ejemplo a seguir.

Las autoras.

## **DEDICATORIA**

Le dedicamos todo nuestro esfuerzo en la realización de este trabajo a Dios, A nuestros padres y a todas las personas que nos han apoyado a lo largo de nuestras vidas y que han estado siempre con nosotras.

Las autoras.

## TABLA DE CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	ix
CONTENIDO DE FOTOS.....	x
CONTENIDO DE CUADROS.....	x
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
PALABRAS CLAVES.....	xi
ABSTRACT.....	xii
KEY WORDS.....	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GESTIÓN.....	6
2.1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	7
2.2. . MODELOS DE GESTIÓN.....	8
2.2.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	9
2.2.2. COMPETENCIAS.....	12
2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	14
2.3.1. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	14
2.2.2. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO.....	15
2.2.3. PASOS PARA UN DIAGNÓSTICO.....	15
2.3. EVALUACIÓN.....	15
2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	16
2.3.2. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°.....	17

2.4.	PLAN DE MEJORAS .....	19
2.4.1.	MATRIZ DE LAS 5 W+1 H.....	20
2.5.	COOPERATIVISMO .....	20
2.5.1.	HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR.....	21
2.6.	SECTOR COOPERATIVO .....	22
2.6.1.	COOPERATIVAS .....	23
2.6.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	23
2.6.3.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA. ....	25
2.7.	COMPETITIVIDAD.....	27
2.7.1.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	27
2.8.	PRODUCTIVIDAD .....	28
2.9.	DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	29
2.9.1.	INDICADORES DE RESULTADOS.....	30
2.9.2.	VENTAJAS DEL USO DE LOS INDICADORES.....	30
2.9.3.	INDICADOR PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD.....	30
CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....		32
3.1	UBICACIÓN.....	32
3.2.	DURACIÓN.....	32
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	32
3.3.1.	INDEPENDIENTE .....	32
3.3.2.	DEPENDIENTE.....	33
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	33
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
3.4.3.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	34
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.5.1.	MÉTODO INDUCTIVO .....	34
3.5.2.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.5.3.	MÉTODO CUALITATIVO.....	35
3.5.4.	MÉTODO CUANTITATIVO.....	35
3.5.5.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	35
3.5.6.	MÉTODO ANALÍTICO .....	36
3.6.	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.6.1.	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	36

3.6.2. TÉCNICA GRÁFICA.....	37
3.7. HERRAMIENTAS.....	38
3.7.1. GUIA DE ENTREVISTA .....	38
3.7.2. CUESTIONARIO .....	38
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	39
3.9. PROCEDIMIENTOS .....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	41
4.1. FASE N° 1. Realizar un diagnóstico del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	41
4.1.1. ANTECEDENTES .....	41
4.1.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	42
4.1.3. MISIÓN.....	42
4.1.4. VISIÓN .....	42
4.1.5. VALORES INSTITUCIONALES .....	42
4.1.6. PRINCIPIOS.....	43
4.1.7. COMPETENCIAS GENERALES .....	43
4.1.8. SERVICIOS.....	45
4.1.9. ANÁLISIS FODA .....	47
4.2. Fase N° 2. Evaluación del desempeño de las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. ....	48
4.2.1. ANÁLISIS PRODUCTIVIDAD .....	50
4.2.2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA .....	51
4.3. Fase N° 3. Desarrollar la propuesta de un plan de mejora para el modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	52
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1. CONCLUSIONES .....	55
5.2. RECOMENDACIONES .....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	57

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>FIGURA 2.1:</b> HILO CONDUCTOR DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
<b>FIGURA 2.2:</b> CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	17
<b>FIGURA 2.3</b> PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° .....	18

## CONTENIDO DE FOTOS

<b>FOTO 2.2-1.</b> ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA .....	26
<b>FOTO 3.1.</b> MAPA DEL CANTÓN CHONE DE LA PROVINCIA DE MANABÍ .....	32

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>CUADRO 4.1.</b> SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.....	45
<b>CUADRO 4.2.</b> FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA. ....	47
<b>CUADRO 4.3.</b> SIGNIFICADO DE LA ESCALA LIKERT PARA INTERPRETAR LA EVALUACIÓN.....	48
<b>CUADRO 4.4.</b> PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS EVALUADAS.....	49
<b>CUADRO 4.5.</b> MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	51
<b>CUADRO 4.6.</b> PLAN DE MEJORA DE TRABAJO EN EQUIPO .....	52
<b>CUADRO 4.7.</b> PLAN DE MEJORA DE HABILIDADES PERSONALES .....	53
<b>CUADRO 4.8.</b> PLAN DE MEJORA DE CLIENTE.....	53
<b>CUADRO 4.9.</b> PLAN DE MEJORA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	53
<b>CUADRO 4.10.</b> PLAN DE MEJORA DE COMUNICACIÓN .....	54
<b>CUADRO 4.11.</b> PLAN DE MEJORA DE ORIENTACIÓN AL LOGRO CON EXCELENCIA.....	54

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 4.1.</b> BRECHAS DE DIMENSIONES EN LAS COMPETENCIAS EVALUADAS.....	49
---	----

## **RESUMEN**

La presente investigación fue desarrollada en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. con el fin de realizar una evaluación del desempeño de las competencias que permitan mejorar su productividad y competitividad, es por ello que se emplearon técnicas como la entrevista y cuestionario, que contribuyeron a describir la situación actual de la cooperativa y a su vez identificar cuáles son las competencias que requieren ser mejoradas para aportar al fortalecimiento de las actividades desarrolladas en la cooperativa. Se utilizó el modelo de evaluación 360° a fin de conocer el desempeño de cada competencia desde diferentes perspectivas, asimismo se manejó la herramienta de Excel para representar a través de gráficos los resultados obtenidos de la evaluación, los mismos que fueron derivados del cuestionario realizado a 88 empleados. Cabe destacar que el desarrollo de esta investigación se efectuó en tres fases que dieron cumplimiento a los objetivos específicos del estudio, como resultado de lo cual se estableció que las competencias que necesitan ser mejoradas son: trabajo en equipo, habilidades personales, cliente, comunicación asertiva, comunicación y orientación al logro con excelencia. El proyecto incluyó un análisis de la productividad y competitividad, además de la realización de un plan de mejora mediante la matriz 5W+1H, que facilitó plantear soluciones a los problemas encontrados.

## **PALABRAS CLAVES**

Evaluación, Desempeño, Competencias, Productividad, Competitividad

## **ABSTRACT**

The present investigation was developed in the credit and savings cooperative Chone Ltda. In order to perform an evaluation of the performance of the competences that allow improving their productivity and competitiveness, that is why techniques such as interview and questionnaire were used, which contributed to describe the current situation of the cooperative and in turn identify which competencies need to be improved to contribute to the strengthening of the activities developed in the cooperative. The 360° evaluation model was used in order to know the performance of each competence from different perspectives, and the Excel tool was also used to represent, through graphics, the results obtained from the evaluation, which were derived from the questionnaire made to 88 employees; it should be noted that the development of this research was carried out in three phases that met the specific objectives of the study, as a result of which it was established that the competencies that need to be improved such as: teamwork, personal skills, client, assertive communication, communication and achievement orientation. The project included an analysis of the productivity and competitiveness, and the realization of an improvement plan through the matrix 5W + 1H, which facilitated to propose solutions to the problems encountered.

## **KEY WORDS**

Evaluation, performance, competencies, productivity, competitiveness.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Cooperativa es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito de participación democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo en común ya sea económico o social, en donde la participación de cada asociado, es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado (Quezada, 2013). En la actualidad las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) en Ecuador han sido fundamentales para el acceso de servicios financieros en el área rural y urbana del país, pero por los diferentes cambios en la economía de la misma, provocan que las instituciones financieras sean más agresivas en el ámbito comercial para cumplir sus objetivos, lo que implica no solo utilizar tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar sus servicios, sino que deben contar con un recurso humano calificado que sea capaz de incorporar sus conocimientos, habilidades, y destrezas para el logro de los objetivos organizacionales.

En la provincia de Manabí las Cooperativas de Ahorro y Crédito generan un aporte al desarrollo económico de los habitantes, sin embargo, la competitividad exige que las organizaciones manejen eficientemente sus recursos, pero la falta de herramientas de evaluación del desempeño laboral produce falencias al controlar las actividades que desempeñan cada empleado, provocando que el personal tenga un bajo rendimiento debido a que no puede cumplir con las tareas establecidas y por ende a no cumplir con los objetivos propuestos. Al no realizar una evaluación de desempeño los jefes de talento humano no constan con un instrumento que respalde las decisiones ocasionando que existan decisiones incorrectas y malestares entre los empleados afectando al clima laboral.

En la ciudad de Chone se viven situaciones similares, en donde la falta de evaluación de los modelos de gestión en las organizaciones genera debilidades, las mismas que no permiten alcanzar el máximo rendimiento, ya

que se ejecutan los procesos y procedimientos de una manera ineficiente factor negativo que dificulta la detección de problemas dentro de las organizaciones.

Entre estas está la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., fundada en el mes de abril de 1964, con un grupo de 50 socios visionarios, convencidos de las bondades, de los principios y práctica cooperativa, como fundamentos para el desarrollo social e individual, transparencia que se refleja en sus 53 años de existencia, realizando actividades de intermediación financiera, satisfaciendo las necesidades de los socios a través de los créditos a tasas preferenciales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los mismos, pero en la actualidad el problema fundamental radica en que no existe una evaluación del modelo de gestión por competencia, esto se produce por el desconocimiento de los directivos, provocando un bajo rendimiento debido a que no se puede cumplir con las tareas establecidas y por ende, no cumplir con los objetivos propuestos, impidiendo mejorar el desempeño de los trabajadores, afectando seriamente la productividad y competitividad de la cooperativa, bajo esta perspectiva se desarrolla la siguiente interrogante.

¿De qué manera influye la evaluación del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. en la productividad y competitividad de la cooperativa?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación en el aspecto legal se fundamenta en la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) en su artículo 21 menciona que “Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley con valores y principios universales del cooperativismo junto a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.” de tal forma que se siguen lineamientos de carácter legal que obligan a las cooperativas a contribuir con el desarrollo social, responsable y equitativo de la comunidad, cumpliendo legalmente con esta disposición para dar a conocer el desempeño que estas tienen con sus socios, empleados y comunidad en el transcurso de sus actividades.

En la parte metodológica, la evaluación de modelo de gestión por competencia permitirá integrar estrategias a través de planes de mejora para que sea más competitiva, con actividades como talleres, análisis de casos y ejercicios grupales en los departamentos y fuera de ellos, con el fin de mejorar el entorno de trabajo y garantizar un aprendizaje continuo

Económicamente la evaluación del modelo de gestión por competencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., será de beneficio a los directivos y socios de la cooperativa, debido a que obtendrá mejores resultados al invertir en el personal, puesto que estos generan grandes resultados al desempeñar de mejor manera sus actividades y fortalecer la productividad del mismo ofreciendo una buena imagen de la Institución contribuyendo a una mayor captación de recursos tanto en ahorros como en pólizas a plazo fijo.

En lo ambiental un correcto modelo de gestión por competencia contribuye con un nuevo enfoque, adquiriendo, potenciando y desarrollando nuevas estrategias que dan valor agregado a la organización, mejorando el ambiente de trabajo, la comunicación entre departamentos y evitando el mal uso de hojas, el cual es generado por los errores en la transferencia de información.

Socialmente esta investigación pretende evaluar el modelo de gestión por competencia para satisfacer las necesidades planteadas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, brindando una evaluación correcta que permita al jefe de talento humano tomar decisiones acordes a los resultados obtenidos, de esta manera ubicar al personal en cada puesto de trabajo según su perfil, destrezas, habilidades permitiendo el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos y de esta manera cumplir los objetivos institucionales.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para mejorar la productividad y competitividad de la cooperativa.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.
- Evaluación del desempeño de las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.
- Desarrollar la propuesta de un plan de mejora para el modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

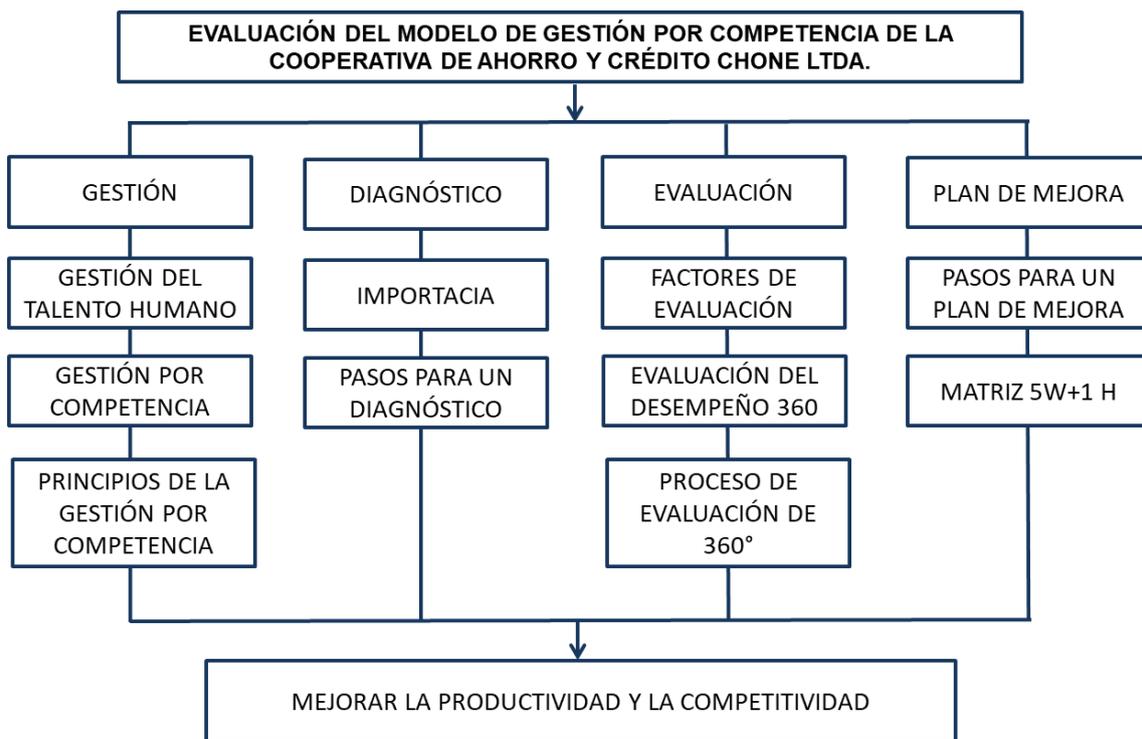
### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La evaluación del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., permitirá mejorar la productividad y la competitividad de la cooperativa.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluye los elementos teóricos conceptuales fundamentales relacionados con la evaluación del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., la cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la figura 1.

Figura 2.1: Hilo conductor del marco teórico de la investigación



Elaboración: Autoras.

### 2.1. GESTIÓN

Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales, es el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales (Jiménez, 2013).

Para Heredia (2015) es un concepto más avanzado lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”, es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Agrega que en el concepto gestión es muy importante, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal, es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

### **2.1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. En este punto, Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización (Majad, .2016).

Según Chiavenato, (2009) la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en

la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

La gestión del talento humano es esencial en una organización, pues esta de vital importancia para administrar los demás recursos, pero hay que entender que las personas necesitan ser guiadas para cumplir con los objetivos estratégicos que tengan las empresas.

## **2.2. . MODELOS DE GESTIÓN**

Los modelos de gestión son un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, que permiten medir en qué punto se encuentran y cómo avanzan las organizaciones hacia la excelencia y en su relación con el entorno, a fin de identificar las brechas que puedan existir en el camino para lograr ese propósito y la manera de cerrarlas. Son además un valioso instrumento de desarrollo y un incentivo para mejorar las prácticas gerenciales y el compromiso de todo el grupo de colaboradores de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. (CCF, 2013).

Un modelo de gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. (López, s.f.)

Cuando se habla de modelo gestión se hace referencia a la administración de actividades, recursos, personal que trabajen para el cumplimiento de los objetivos de la organización, es la representación teórica mediante la cual se lleva a un proceso.

### **2.2.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA**

El empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Dicho desarrollo de competencias se fundamenta en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico (enriquecimiento de las competencias funcionales) y que orienten el comportamiento personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar sus debilidades (enriquecimiento de las competencias compartidas). (Hernández, s.f.)

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (Cruz, 2015).

La gestión por competencias permite a las empresas impulsar su crecimiento y productividad, según las habilidades tangibles e intangibles que tengan sus empleados, impulsando sus aptitudes para el bien de la organización, obteniendo una ventaja competitiva sostenible para la misma, diferenciándola de la competencia

#### **2.2.1.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA**

Son los siguientes:

- **LOS RECURSOS HUMANOS CONSTITUYEN UN INPUT ESENCIAL PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.**

Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del "recurso humano" a la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización (Chiavenato, 2009).

- **LAS COMPETENCIAS CONSTITUYEN EL PRINCIPAL ACTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.**

En su origen, la política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos, nóminas y seguridad social. A posteriori se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas y generales (planes de carrera, planificación de la formación, etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados. No obstante, esta concepción no logro incardinar la función de recursos humanos en la dirección estratégica de las empresas. Se trata de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así, surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio. Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional (Chiavenato, 2019).

- **UN PUESTO DE TRABAJO NO ES ALGO IMPREDECIBLE NI ETERNO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia puede hacer innecesario un puesto concreto. o modificar su

definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros. Se produce así, una transición del concepto de puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el "perfil disponible" y el que requieren las ocupaciones constituye el "perfil requerido". El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias. En los próximos capítulos se recogen los métodos para definir, valorar, clasificar, retribuir y desarrollar puestos de trabajo(ocupaciones) y profesionales (Chiavenato, 2009).

- **LA COMPENSACIÓN DEBE TOMAR COMO BASE LAS COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO.**

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente en el nivel de competencias que posee la persona, en el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación. Y en los resultados que obtiene con dichas competencias (Chiavenato, 2009).

- **LA GESTIÓN ESTÁTICA DE LOS PUESTOS DA PASO A OTRA DINÁMICA DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS**

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo, al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hacer hoy y se ignora lo que sabemos mañana.

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y hacer asumir unos valores, unas herramientas y unos principios de gestión impulsores. El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas

objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones (Chiavenato, 2009).

Estos cinco principios son esenciales para comprender la importancia de la gestión por competencia, porque permiten definir las competencias que constituyen un Inputs, permitiendo identificar las habilidades necesarias del talento humano para cada puesto de trabajo.

### **2.2.2. COMPETENCIAS**

Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas, estas son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas; son una herramienta fundamental para el ejercicio en el campo donde son necesarias dichas competencias (Tejeda, 2013).

Las competencias son características subyacentes en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La capacidad de la persona de poner en juego e integrar, conocimientos, habilidades y actitudes que hacen posible su desempeño en diversos contextos sociales, dentro de una función o rol laboral, las competencias se expresan en situaciones reales de trabajo mediante desempeños que respondan a requerimientos de calidad y productividad (Ruiz, 2011)

Ambos autores coinciden en que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, asegurando su buen logro, es la combinación de destrezas que son fundamentales en las organizaciones.

### 2.2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias son definidas según el área en la cual son ejecutadas. Existen varios tipos de competencias que pueden ser divididas en competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas. (Tejeda, 2013).

- **COMPETENCIAS BÁSICAS**

Las competencias básicas, o también llamadas competencias para la vida, ayudan al individuo a insertarse adecuadamente en un determinado contexto social como, por ejemplo, la adaptación, el respeto y la tolerancia. Suele asociarse a valores universales.

- **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Las competencias genéricas son también definidas como competencias básicas. Son competencias genéricas aquellas que son útiles en todo tipo de profesión o trabajo como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la proactividad, la empatía o la creatividad.

- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Las competencias específicas se refieren a aquellas que son necesarias en un ámbito profesional o en un área específica. Algunas de ellas son:

**-Competencias laborales:** son aquellas definidas en el marco de un trabajo o profesión que determinan el desempeño y la eficiencia en el trabajo como, por ejemplo, motivación, conocimiento y habilidad.

**-Competencias comunicativas:** son aquellas que demuestran la capacidad de comunicar de manera eficaz respetando reglas tanto gramaticales como aquellas en el ámbito de la lingüística (léxicas, fonéticas y semánticas). (Tejeda, 2013).

## **2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El término diagnóstico situacional tiene mucho que ver con la corriente teórica denominada enfoque situacional o contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra. El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que éstos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización (Velásquez, 2013).

### **2.3.1. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Según Velásquez (2013) es el de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso., a veces el diagnóstico es considerado como la simple tarea de reunir, clasificar y analizar una gran cantidad de datos, inclusive muchos de los cuales no tienen relación alguna con el objetivo perseguido. Sin embargo, esto puede ser una simple pérdida de tiempo y esfuerzo si es que no se lo realiza con base en los objetivos formulados. Los datos son importantes, es más, la construcción del diagnóstico requiere de datos y hechos, pero también es cierto que:

- El diagnóstico es mucho más que una simple recopilación y análisis de datos.
- El diagnóstico puede ser efectivo si es que se trabaja con determinados datos, elegidos con criterio y coherencia.
- El diagnóstico debe contestar una batería de preguntas en forma imparcial y con la mayor claridad posible para que el investigador pueda alcanzar los objetivos propuestos (Velásquez, 2013).

### **2.2.2. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO**

-Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.

-Define problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia.

-Ayuda a diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar (Rodríguez, 2011).

### **2.2.3. PASOS PARA UN DIAGNÓSTICO**

- Identificar y describir todos aquellos factores que estén influyendo sobre la situación del objeto de estudio.
- Análisis y pronóstico de la situación (identificación de problemas, y detalle de necesidades sentidas y no sentidas;
- Determinación de prioridades (de acción y de investigación)
- Conclusiones (identificación de líneas de acción y formulación de programas) (Rodríguez, 2011).
- 

## **2.3. EVALUACIÓN**

La palabra evaluación designa el conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración, medir “algo” (objeto, situación, proceso) de acuerdo con determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio. En la vida cotidiana permanentemente estamos valorando sobre todo cuando ponderamos las acciones y decisiones que tomamos. Son formas de evaluación informal, las que no necesariamente se basan en una información suficiente y adecuada, ni pretenden ser objetivas y válidas. Pero cuando queremos evaluar servicios o actividades profesionales no basta la evaluación

informal. Debemos recurrir a formas de evaluación sistemática que, utilizando un procedimiento científico, tienen garantía de validez y fiabilidad (Ziemer, 2012)

### **2.3.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que se debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que se hace a la organización. La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa una persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta (Chiavenato, 2009).

La evaluación del desempeño, es una actividad que la empresa lleva a cabo prácticamente de manera continua, con mayor o menor grado de formalismo. Con independencia de ese seguimiento constante de los resultados derivados de la actividad de los trabajadores, asociado a los habituales sistemas de control, lo habitual es realizar más específicas en función de un programa periódico, con una metodología, programación u objetivos a conseguir (Pino, 2015).

Ambos autores citan que evaluar a los empleados es importante, porque permite tener una apreciación del desempeño en sus actividades en las metas que tiene que alcanzar para cumplir con los objetivos organizacionales. Se puede evaluar el desempeño de los puestos de trabajo o de las competencias como, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa, entre otras.

#### **2.3.1.1. FACTORES DE EVALUACIÓN**

Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la institución. Así los trabajadores que alcanzan mejor el desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos

factores, sin importar el puesto que ocupen. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. (Chiavenato, 2009).

Algunos de los criterios que las organizaciones suelen utilizar:

**Figura 2.2:** criterios para la evaluación del desempeño

<b>Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Metas y resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Asiduidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Presentación personal</li> <li>• Buen juicio</li> <li>• Capacidad de ejecución</li> <li>• Compresión de situaciones</li> <li>• Facilidad para aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de la tarea</li> <li>• Espíritu de equipo</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Hábitos de seguridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Actitud e iniciativa</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Soltura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trabajo</li> <li>• Calidad de trabajo</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Reducción de costo</li> <li>• Rapidez de soluciones</li> <li>• Reducción de subterfugios</li> <li>• Ausencia de accidente</li> <li>• Mantenimiento de equipamiento</li> <li>• Cumplimientos de plazo</li> <li>• Enfoque de lo resultados</li> </ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2009)

**Elaborado:** autores

### 2.3.2. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°.

Alles (2011) El sistema de evaluación de 360° se construye en base a las competencias, es decir, permite efectuar un diagnóstico de las habilidades y actitudes. Mencionadas competencias ayudan a la organización a evaluar las cualidades del Talento Humano para evaluar al personal con la finalidad de mejorar dichas cualidades “. La evaluación de 360° es un modelo de evaluación integral del talento humano en el que todos los elementos que tienen interacción con el evaluado califican el desempeño. Tales como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes tanto internos como externos, los proveedores y en general todas las personas de su alrededor.

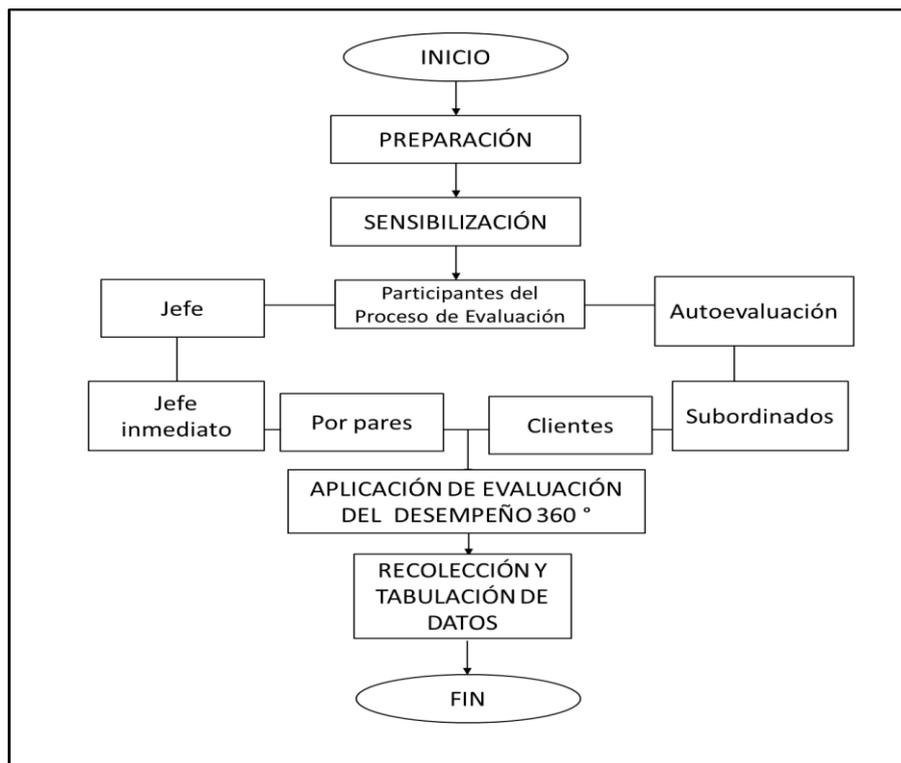
La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los

elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados (Chiavenato, 2009).

El modelo de evaluación 360° es aquella que se realiza a una persona, que es evaluada por las personas que giran en torno al él, como su Jefe Inmediato, sus colegas, los clientes internos y sus subordinados, con la finalidad de evaluar sus competencias y cuál es su aporte a la organización para el éxito de ésta.

### 2.3.2.1. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MODELO 360°

Figura 2.3 Proceso de la evaluación de desempeño de 360°.



Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaborado: autores

## 2.4. PLAN DE MEJORAS

Autores como Sánchez y Solarte (2014) exponen que existe el interés de medir el nivel de desempeño que una organización pueda alcanzar para la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento.

Los planes de mejoras se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua (Espíñeira *et al.*, 2012).

El desarrollo de planes de mejoras ha estado precedido por una evaluación de necesidades, tras la identificación de los aspectos positivos y negativos aflorados en materia de atención a la diversidad en los distintos centros participantes se llevó a cabo la delimitación de las líneas de cambio especificadas. Esta concreción facilitó la programación de los planes de mejoras a través de las etapas de planificación, implementación y evaluación (Arnaiz, *et al.*, 2015).

Para Espíñeira *et al.*, (2012) las etapas de diseño y desarrollo de los planes de mejoras, son las siguientes que se describen a continuación;

- Constitución del equipo de mejoras.
- Selección de las áreas de mejoras.
- Redefinición de las áreas: formulación de objetivos.
- Análisis de las áreas de mejoras.
- Ejecución y seguimiento del Plan.
- Informe final: conclusiones y propuestas.
- Seguimiento y responsabilización.

Con base en lo investigado el plan de mejoras se ha convertido en un factor necesario en la gestión de las organizaciones, poniéndose en manifiesto en la planificación estratégica, cuyo fin de establecer medidas correctivas en los procesos que se ejecutan en las organizaciones, por ende prevalece el interés fundamental de enfocarse en la definición de las debilidades y priorizar las dificultades, que necesiten del diseño e implementación de un plan de mejoras, y así proponer soluciones acorde a la problemática, para el logro de objetivos por parte de estos organismos.

#### **2.4.1. MATRIZ DE LAS 5 W+1 H**

Según De la Fuente *et al* (2009) citado por Sánchez (2015) la regla de los cinco ¿Por qué? (5W"s) y el ¿Cómo? (1H), es utilizada para conocer los problemas. Se basa en plantear preguntas para poder identificar los factores y las causas reales que están provocando los inconvenientes en el proceso, para de esta manera establecer adecuados planes de solución.

#### **2.5. COOPERATIVISMO**

Mongrovejo *et al.*, (2012). expresan que el cooperativismo es un aspecto que ha sido incorporado de manera creciente en la legislación cooperativa continental es el reconocimiento del "acto cooperativo" como la forma peculiar de relación entre las cooperativas y sus asociados, la cual diferencia a las cooperativas de otras organizaciones.

Por su parte Monje (2011) menciona que el valor fundamental del cooperativismo es la cooperación en términos de los principios de la integración, la solidaridad y la democracia social. En ella funda su finalidad, que son el ennoblecimiento y la liberación de la sociedad, es decir, de una sociedad realmente emancipada y socialmente integrada"

El cooperativismo es la cooperación, una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

### **2.5.1. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR**

De acuerdo con Miño (2013) el origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana, existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institucional de la sociedad Industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa (Miño, 2013).

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se

debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación. Asimismo, a pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la Costa y la Sierra y un insuficiente conocimiento de los principios cooperativistas (Miño, 2013).

## **2.6. SECTOR COOPERATIVO**

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (Toala, 2013).

En Ecuador y según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, existen actualmente 3.827 organizaciones que son parte del sistema cooperativo, concentradas en los grupos de transporte, ahorro y crédito, y vivienda, representado el 86% del total de cooperativas, de ello el 49,18% corresponde al grupo de transporte; el 25,63% al grupo de las cooperativas de ahorro y crédito y el 11,55% al grupo de las cooperativas de vivienda (SEPS, 2012).

El sector cooperativo registra un crecimiento constante, estas son esenciales para apoyar las iniciativas productivas, las cooperativas de ahorro y crédito tienen mayor presencia e importancia en el sistema financiero nacional, se han convertido en generador de empleo que impulsa además la inclusión económica de los sectores más vulnerables del país.

### **2.6.1. COOPERATIVAS**

Para Lambert (1961) citado por Caraballo (2013), una cooperativa “es una empresa constituida y dirigida por una asociación de usuarios, que aplica en su seno la regla de la democracia y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como el conjunto de la comunidad”.

Según Colombain (1956) citado por Caraballo (2013), “una cooperativa es una asociación de personas en número variable que se enfrentan con las mismas dificultades económicas, y que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrando por su cuenta y riesgo, con miras al provecho material y moral común, y mediante la colaboración de todos, una empresa en la cual delegaron una o varias de las funciones económicas que responden a las necesidades comunes”.

Son sociedades constituidas por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, por lo que es esencial que estén dotadas de estructura, funcionamiento y gestión democrática (Gadea y Diez, 2014).

Las Cooperativas son asociaciones con fines económicos no de lucro, y comunidades, todas ellas formas de organización en base a lazos comunitarios heredados o construidos y a la asociación libre de trabajadores, también denominadas en conjunto economía popular y solidaria.

### **2.6.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Las cooperativas de ahorro y crédito están conformadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios (SEPS, 2012).

Quezada, (2013) argumenta que las Cooperativas de Ahorro y Crédito son Sociedades Financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que, sin perseguir fines de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social o colectivo. Es decir, se han formado con el objeto de prestar sus servicios a los sectores más olvidados de nuestro país, ya que los organismos financieros siempre están buscando el beneficio social.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como finalidad ayudar a todos los sectores que tengan menos recursos financieros dando les un préstamo con las tasas más bajas para que puedan tener una mejor calidad de vida para sus familias.

#### **2.6.2.1. IMPORTANCIA**

Estas entidades han logrado convertirse en uno de los Organismos Financieros más importantes del país, esto se debe a que siempre buscan estar cerca de los clientes que son sus socios, mismos que en la mayoría de los casos son personas de bajos recursos, y tienen dificultad para acceder a los servicios financieros, por lo tanto las cooperativas son clave para alcanzar el desarrollo, es por ello que promueven su fortalecimiento y expansión de una manera solidaria, que permite contribuir a mejorar la calidad de vida de la población (Quezada, 2013).

#### **2.6.2.2. FUNCIÓN**

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como función captar y colocar dinero en el mercado, a través del incentivo a la gente a que acceden a sus servicios, estos organismos financieros se caracterizan por ser ellas las que se dirigen a sus clientes sin necesidad de que estos lleguen a ellas, ya que cubren especialmente los sectores rurales lo que hace que la gente tenga la facilidad de acceder a los servicios que están ofrecen (Quezada, 2013).

### **2.6.3. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Ltda.” Es una Institución financiera que sigue los principios básicos del Cooperativismo, destinada a proporcionar los servicios de Ahorro y Crédito a sus asociados, misma que fue calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con resolución SBS N° 266-85, de fecha 3 de julio de 1985. Cuenta la historia relatada por el Chonense, Don Francisco Hidalgo Iriarte que en aquellos tiempos se efectuaron algunas encuestas de investigación económica y en base a los excelentes resultados se estructuró la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. el 18 de abril de 1964, con un grupo de 50 socios fundadores con un capital de \$5000.00 sucres (Coop. Chone, 2015)

#### **2.6.3.1. MISIÓN**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Manabita que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes con agilidad y calidez dentro de una estructura financiera sólida, transparente y de rentabilidad mutua.

#### **2.6.3.2. VISIÓN**

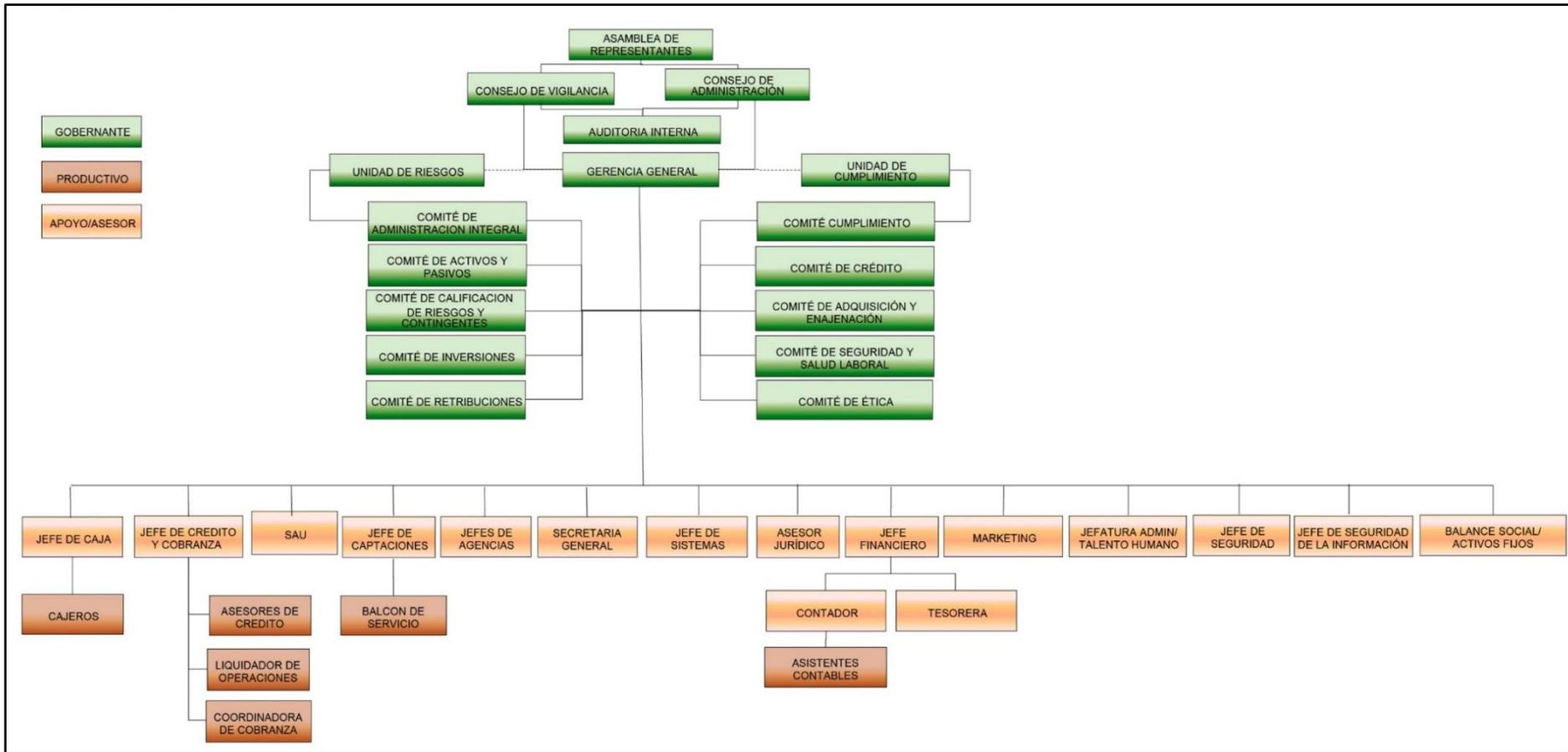
Liderar el mercado siendo una Cooperativa referente de la gestión financiera sostenible, y buen Gobierno Cooperativo de la provincia de Manabí.

#### **2.6.3.3. VALORES CORPORATIVOS**

- Equidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Lealtad
- Integridad
- Transparencia
- Eficacia / Eficiencia (Coop. Chone, 2015)

**2.6.3.4. ORGANIGRAMA DE LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE.**

Foto 2.1.Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda



FUENTE: (Coop. Chone, 2015).

## **2.7. COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras (Carro, 2015).

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país (UCEMA, 2014).

Ambos autores coinciden en que la competitividad permite obtener ventaja competitiva, esta puede ser en precios o en innovación, ayudando a las empresas a mantener una competitividad presente y futura, que brinde estabilidad a la misma.

### **2.7.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

La Matriz de Perfil competitivo es una herramienta que como su nombre lo indica permite hacer una comparación entre las condiciones o factores claves identificados en un segmento del mercado a empresa, esta permite según la ponderación establecida que a través de una fórmula matemática se calcule una calificación que indica el estado en que se encuentra la empresa o mercado analizado.

Procedimiento para su desarrollo:

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria u organización, así como los competidores más representativos del mercado.
- Fijar una ponderación a cada factor de éxito y que la suma debe ser igual a 1.
- Se asigna una clasificación a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, en cada uno de los factores claves del éxito. 1 = Debilidad grave 2 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza importante.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil (López *et al.*, 2016).

## 2.8. PRODUCTIVIDAD

Según Everett *et al.*, (2010) la eficiencia, productividad y desempeño: son términos que tienden a ser empleados de una manera indistinta al tratar el tema de comportamiento y logro. La eficiencia y la productividad se refieren a la relación de producción dividida entre los insumos, pero el desempeño es un término más amplio que incorpora eficiencia y productividad en un logro más general.

Según Camacho, (2010) menciona que la productividad se puede expresar con base en factores totales o con base en factores parciales. La productividad total de los factores es la relación entre la producción con base en todos los insumos. La relación entre la producción relativa a uno, dos o tres insumos (mano de obra, capital, materiales y energía) constituyen una medida parcial de la productividad. La producción por hora hombre; a menudo denominada eficiencia de la mano de obra, probablemente es la medida parcial de productividad más común.

La productividad implica la mejora del proceso productivo, es decir una mejora significativa, una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo.

## **2.9. DEFINICIÓN DE INDICADORES**

Un indicador puede definirse como un elemento informativo de un determinado aspecto de la realidad con el objetivo de servir de fundamento para elaborar juicios sobre él. Como complemento de la fase anterior, se ha de determinar qué medir y los indicadores a controlar. La tendencia general es buscar indicadores causales de calidad sobre los cuales se pueda incidir para mejorarla (Ziemer *et al.*, 2012).

En términos generales, un indicador es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad social, financiera o administrativa de un sector de la comunidad, de una entidad, un proceso conforme a un interés particular o general. Dicho interés puede estar sustentado en: una concepción de la realidad, en intereses, expectativas o en valores específicos. En este caso, los indicadores se constituyen de acuerdo a su clasificación, en una herramienta para evaluar la evolución de la gestión y eficiencia de las dependencias o los procesos de la Institución; además, para evaluar sistemáticamente los programas, proyectos y actividades que se emprenden (Cambón, 2015).

Los indicadores son una herramienta que se utiliza para expresar a que se quiere medir de forma clara y precisa a través de variables con características de calidad, cantidad y tiempo, utilizada para medir, directa o indirectamente los cambios en una situación y apreciar el progreso alcanzado en abordarla. Provee también una base para desarrollar planes adecuados para su mejoría.

### **2.9.1. INDICADORES DE RESULTADOS**

Permiten definir, calcular y evaluar los cambios cualitativos y cuantitativos que se requieren para impactar los objetivos. Los indicadores de resultado permiten medir y evaluar el avance en el cumplimiento del objetivo misional. Sirven para verificar de manera objetiva el cumplimiento de los efectos directos e indirectos en el corto plazo asociados a cambios en la función de bienestar que se espera generar a través de una intervención de política; por ende, son consecuencia en parte de los productos (bienes y servicios misionales) (Cambón, 2015).

### **2.9.2. VENTAJAS DEL USO DE LOS INDICADORES**

Los indicadores tienen muchas ventajas generales para los objetivos:

1. Permiten reducir la Incertidumbre y la subjetividad en la interpretación de los logros de los objetivos.
2. Motivan una mayor eficacia, eficiencia, e impacto, en la ejecución de los recursos de la Institución.
3. Generan una mayor transparencia en la ejecución de los recursos del presupuesto de la Institución.
4. Permiten realizar seguimiento, evaluar el logro de los objetivos de los procesos, identificar no conformidades y los compromisos necesarios para mejorar los procedimientos de los procesos.
5. Motivan a los miembros de los equipos de trabajo para alcanzar las metas propuestas y generan un proceso de mantenimiento continuo que impulsan el liderazgo interno de los procesos de la Institución.
6. Permiten identificar las fortalezas y las debilidades de los procesos
7. Promueven y fortalecen el trabajo en equipo (Cambón, 2015).

### **2.9.3. INDICADOR PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD**

El indicador para medir la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para

generarlos. Para analizar la productividad total (PT) de la cooperativa vamos a tomar en cuenta los productos o servicios totales generados en el periodo y los recursos empleados que son el total de empleados, sus horas de trabajo y los días laborables. Para que una organización sea productiva el resultado tiene que ser mayor a uno, lo cual representa un uso eficiente de los recursos empleados y cuando la productividad total (PT) es igual a uno, todos los costos para producir son iguales a los ingresos generados por las ventas de productos o servicios; es decir no hay pérdidas ni ganancias, pero cuando PT es menor a uno, existe un ineficiente de los recursos empleados, los costos no se recuperan con las ventas de bienes o servicios y hay pérdidas de capital invertido (Galindo, y Ríos, 2015)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

### **3. CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **1.1 UBICACIÓN**

La evaluación del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., se efectuó en el Ecuador, en la Provincia de Manabí específicamente en la zona norte en el cantón Chone, donde se encuentra funcionando, entre las calles Pichicha y Ulpiano Páez, esquina.



Foto 3.1. Mapa del Cantón Chone de la provincia de Manabí

Fuente: <https://www.chone.gob.ec/index.php?gc=7>

#### **3.2. DURACIÓN**

La presente investigación tuvo un tiempo de duración de 9 meses, que comprendió desde la aprobación del proyecto de tesis hasta la ejecución de los objetivos específicos que se puntualizaron a partir del objetivo general.

#### **3.3. VARIABLES DE ESTUDIO**

las variables que se tomaron a consideración en esta investigación para la evaluación del modelo de gestión por competencia de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. fueron:

##### **3.3.1. INDEPENDIENTE**

Evaluar el modelo de gestión por competencia.

### **3.3.2. DEPENDIENTE**

Mejorar la productividad y competitividad de la cooperativa.

## **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La ejecución de esta investigación necesitó metodologías para explicar los sucesos encontrados en dicho estudio; con esa finalidad se utilizaron investigaciones como: descriptiva, bibliográfica, y de campo acorde a la problemática planteada; las cuales se describen a continuación.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Permitió hacer una compilación de teorías a través de revistas científicas, enciclopedias, internet, que ayudaron a obtener la información necesaria para la evaluación del modelo de gestión. Cuétara *et al.*, (2014) explican que la investigación bibliográfica consiste en la revisión de documentos asociados a la investigación que se pretende efectuar. Para este proceso se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para la búsqueda.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo, identifiqué los aspectos administrativos y logísticos que inciden sobre el modelo de gestión, la adaptación a los cambios las actividades y procesos que realizan en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ávila y Ruiz (2010) exponen que la investigación de campo consiste en estudiar una situación lo más real posible, que es levantamiento de información como análisis, comprobaciones, fundamentación de los conocimientos y aplicación de los métodos utilizados para obtener conclusiones tiene lugar directamente en el ambiente donde se desenvuelve el fenómeno o hecho bajo estudio.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Este tipo de investigación tienen validez, opiniones, puntos de vista, actitudes de las personas relacionadas directamente en el tema de investigación. Según Muñoz (2011) son aquellos estudios que están dirigidos a determinar ¿Cómo es? ¿Cómo está? la situación de las variables de estudios, la frecuencia con la que ocurre un fenómeno y en quienes se presenta, es decir describe un hecho o fenómeno tal como ocurre en la realidad.

## **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se consideraron los métodos:

### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. requirió de este método para identificar las causas particulares de la investigación, las cuales son una baja productividad y competitividad, que impiden que se cumpla con los objetivos cooperativos. Según Ruiz (2012) el método inductivo se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo consistió en determinar datos fundamentales de la investigación sobre la evaluación del modelo de gestión, sirvió de aporte clave para el estudio de la hipótesis formulada, brindando así alternativas de solución a los problemas de una manera adecuada en el procedimiento. Ramírez (2008) manifiesta que el método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares.

### **3.5.3. MÉTODO CUALITATIVO**

Mediante el método se describieron los diferentes eventos que se presentaron en el estudio de la investigación, donde se procedió a conocer la relación que se establece entre las variables de manera cualitativa, con la utilización de los criterios de evaluación del desempeño, determinando los factores de interés y prioridad en la cooperativa. Bernal (2010) indica que en el método cualitativo su preocupación no es preponderantemente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

### **3.5.4. MÉTODO CUANTITATIVO**

En esta investigación se estableció una herramienta, con que se pudo determinar en muestras numéricas la información recopilada en el momento que se realizó el tratamiento y la tabulación de las encuestas, obteniendo datos numéricos mediante la valoración por parte de los gerentes, empleados y asociados, entorno a la problemática y la respectiva solución a esta problemática.

En este sentido Ávila y Ruiz (2010) señalan que consiste en establecer relaciones causales que suponga la explicación del fenómeno que se va a observar. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### **3.5.5. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Se lo utilizó con el propósito de detallar cada una de actividades, procesos, actitudes que se dan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., y con esto determinar los componentes que influyen en la investigación. El método descriptivo según Ruiz (2012) utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayudo a

establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información.

### **3.5.6. MÉTODO ANALÍTICO**

Este método permitió analizar y examinar de forma clara los hechos, las causas, problemas o falencias detectadas a través de la evaluación del modelo de gestión por competencia de Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para determinar las posibles soluciones al objeto de estudio. Según Ruiz (2012) el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

## **3.6. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN**

En este proceso de investigación se aplicaron técnicas que permitieron la evaluación del modelo de gestión por competencia, considerando las siguientes:

### **3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para generar la información que el proyecto requirió, se aplicó técnicas como la observación, la entrevista y encuestas que sirvieron para la recolección de datos de carácter cualitativo y cuantitativo, en la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

#### **3.6.1.1. ENTREVISTA**

Se utilizó esta técnica para recopilar información en forma verbal mediante la aplicación de una serie de preguntas abiertas al jefe de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. con el fin de conocer situaciones, ideas y datos relevantes a cerca del modelo de gestión que utiliza la cooperativa. Según Peláez *et al* (2014) es un proceso de comunicación que se

realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa.

### **3.6.1.2. ENCUESTA**

Esta técnica ayudó a obtener y fabricar datos reales por medio de un conjunto de preguntas cerradas, a los empleados de la cooperativa para conocer el desempeño. Según Camacaro, 2011 es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

### **3.6.2. TÉCNICA GRÁFICA**

Para la representación de la información obtenida, con la finalidad de facilitar la identificación e interpretación de los resultados de manera precisa y lógica, se emplearon el diagrama de barra y los gráficos de radar, propicios para un estudio detallado del contenido de los factores evaluados en la investigación.

#### **3.6.2.1. ESCALAS GRAFICAS**

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores. (Chiavenato, 2009).

#### **3.6.2.2. GRÁFICO DE RADAR**

El gráfico de radar permitió tener una visión compartida de las percepciones de los evaluadores, mostrando las acciones mediante categorías que enmarcan los criterios de evaluación del desempeño comparando datos para luego

conocer la brecha que existen entre ellos. Pérez y Segovia (2013) exponen que el gráfico de radar es una herramienta intelectual en el proceso de obtención de conclusiones: permite destacar las semejanzas y diferencias entre las unidades incluidas en una categoría.

### **3.7. HERRAMIENTAS**

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes instrumentos:

#### **3.7.1. GUIA DE ENTREVISTA**

La elaboración de la entrevista se la aplicó con una serie de preguntas relevantes al tema de estudio, con el propósito de cerciorarse de que la información obtenida tenga validez y utilidad, en el desarrollo de la investigación, este instrumento fue requerido para captar con precisión determinados datos. Robles (2011) alude que en la guía de entrevista se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado.

#### **3.7.2. CUESTIONARIO**

Se empleó como instrumento investigativo el cuestionario, siendo este un modelo de preguntas en relación a las variables de estudio, que se aplicó a los directivos y empleados de la cooperativa de Ahorro-Crédito y Chone Ltda.. con la intención de recabar información fidedigna necesaria para el desarrollo de la investigación. El cuestionario es un documento que contiene una serie de preguntas sobre algún tema específico, y se entrega a un determinado grupo de individuos con el objeto de reunir datos acerca del asunto o problema que se estudia (Ávila y Ruiz, 2010).

### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para los efectos de la investigación se tomó como población a la totalidad de jefes departamentales y seccionales (88) que están a cargo de la gestión de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

### **3.9. PROCEDIMIENTOS**

El procedimiento de la presente investigación se lo realizó de acuerdo a los objetivos planteados y cumpliendo con las siguientes fases:

#### **FASE N° 1. Realizar un diagnóstico del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.**

- Entrevista a el jefe de talento humano.
- Caracterización general.
- Realización de análisis FODA

Como primera actividad de este objetivo tenemos la entrevista que se efectuó a el jefe del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para conocer más sobre su estructura organizacional y realizar una caracterización general de la organización, además se elaboró un análisis FODA.

#### **FASE N° 2. Evaluación del desempeño de las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.**

- Aplicación del modelo de evaluación 360° en la Cooperativa de ahorro y crédito Calceta Ltda.
- Implementación de Indicadores de productividad.
- Elaboración de Matriz de Competitividad.

Con el propósito de evaluar el desempeño de las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., se dio a conocer la importancia de la evaluación, en esta actividad se explicó a todos los empleados (evaluados y evaluadores) cuales son los beneficios, para así poder disminuir los nervios que existe entre los empleados. Luego se entregó los formatos de evaluación (jefe, jefe inmediato, por pares, cliente, autoevaluación), para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Una vez que se culminaron con sus evaluaciones, fue necesario procesar y analizar la información obtenida.

**Fase N° 3. Desarrollar la propuesta de un plan de mejora para el modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.**

- Elaboración de la Matriz 5W + 1H
- Sociabilización del plan de mejora al gerente y jefe de talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

Luego del diagnóstico y de obtener la información de la evaluación, es de vital importancia realizar una retroalimentación debido a que de nada servirá ejecutar una evaluación de 360° si no se da a conocer los resultados a los evaluadores, esto sirve para que los empleados valoren los resultados obtenidos en su evaluación y así poder corregir los errores que han tenido y poder tomar medidas correctivas. Además, se realizó la matriz 5W+1H con la finalidad de conocer los factores que intervinieron en el problema, así mismo se definieron las acciones de mejora, luego de esto se procedió a sociabilizar el plan de mejora al gerente general y a la jefa de talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

En este capítulo se presentan los resultados prácticos de la investigación mediante la descripción de sus fases y dando cumplimiento al objetivo general propuesto en esta investigación.

### **4.1. FASE N° 1. Realizar un diagnóstico del modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.**

Para el seguimiento de esta fase se realizaron varias actividades, la cual inició con una entrevista realizada a la jefa de talento humano de la institución (ver anexo 1), para obtener información que permitió identificar y describir aquellas competencias que son esenciales en el modelo de gestión de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., para la consecución de las siguientes actividades, a continuación, se detalla la caracterización general de la cooperativa y un análisis FODA.

#### **4.1.1. ANTECEDENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Ltda.” Es una Institución financiera que sigue los principios básicos del Cooperativismo, destinada a proporcionar los servicios de Ahorro y Crédito a sus asociados, misma que fue calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con resolución SBS N° 266-85, de fecha 3 de julio de 1985. Cuenta la historia relatada por el Chonense, Don Francisco Hidalgo Iriarte que en aquellos tiempos se efectuaron algunas encuestas de investigación económica y en base a los excelentes resultados se estructuró la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. el 18 de abril de 1964, con un grupo de 50 socios fundadores con un capital de \$5000.00 sucres. Transcurrido los primeros 4 meses y con un escaso capital en sus arcas, se procedió a conceder el primer préstamo y se comenzó a transformar la pobreza individual en riqueza colectiva.

#### **4.1.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., se encuentra en la provincia de Manabí específicamente en la zona norte en el cantón Chone, entre las calles Pichincha y Ulpiano Páez, esquina.

#### **4.1.3. MISIÓN**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Manabita que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes con agilidad y calidez dentro de una estructura financiera sólida, transparente y de rentabilidad mutua.

#### **4.1.4. VISIÓN**

Liderar el mercado siendo una Cooperativa referente de la gestión financiera sostenible, y buen Gobierno Cooperativo de la provincia de Manabí.

#### **4.1.5. VALORES INSTITUCIONALES**

**PUNTUALIDAD:** Pensamos que este valor es fundamental para mantener un respeto mutuo entre los colaboradores de la institución y nuestros socios. Todos estamos conscientes de que si pactamos una reunión o una visita a nuestros socios en un día y horario determinado lo cumpliremos sin excusas.

**IGUALDAD:** En nuestra institución llevamos la filosofía “Trata a los demás, como te gustaría que te traten a ti”.

**SOLIDARIDAD:** Basamos este valor, en prestar nuestros servicios en el momento que nuestros socios lo necesiten.

**HONESTIDAD:** Cuando no podemos entregar un servicio financiero, le explicamos a nuestro socio el por qué. “Las cosas como son”

#### **4.1.6. PRINCIPIOS**

Todos quienes formamos parte de la Cooperativa practicamos los principios fundamentales para el enriquecimiento personal y de grupo, como son:

- Ética
- Compromiso Social
- Crear Confianza
- Buena Actitud.

#### **4.1.7. COMPETENCIAS GENERALES**

##### **❖ COMPROMISO INSTITUCIONAL**

Alto sentido de pertenencia y lealtad con la institución interesándose en el conocimiento de la misma, enfocando los objetivos y metas de manera coherente con las de la organización.

##### **❖ LIDERAZGO**

Capacidad de emprender acciones dirigidas al logro de resultados, influyendo y orientando a su equipo de trabajo hacia retos y tareas, con motivación y respaldo para su propio crecimiento.

##### **❖ ORIENTACIÓN AL LOGRO CON EXCELENCIA**

Fijarse objetivos y metas retadoras, enfocándose hacia la consecución de resultados con calidad y alto impacto, siendo consciente de la implicación de las acciones sobre la satisfacción del cliente, imagen y optimización de recursos de la Cooperativa.

### ❖ **TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, interrelacionándose e integrándose efectivamente para la consecución de objetivos comunes.

### ❖ **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Interés y compromiso por asegurar la satisfacción del cliente interno y externo, supliendo sus necesidades y superando sus expectativas.

### ❖ **CREATIVIDAD Y PROACTIVIDAD**

Apertura mental para anticipar y dar solución a las posibles dificultades que enfrente en su labor diaria, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas permitiendo el desarrollo eficiente y efectivo de su trabajo.

### ❖ **APRENDIZAJE CONTINUO**

Demostrar disposición e interés hacia el desarrollo, la adquisición y el compartir nuevos conocimientos para contribuir con los objetivos de la institución y su crecimiento personal.

### ❖ **COMUNICACIÓN ASERTIVA**

Actitud positiva y abierta para interactuar con otros, asimilando la información recibida y transmitiéndola eficazmente para lograr los propósitos personales y de la organización.

### ❖ **CLIENTE**

Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

## ❖ COMUNICACIÓN

Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.

## ❖ INICIATIVA

Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia

## ❖ HABILIDADES PERSONALES

Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.

## ❖ PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Son procesos no evadibles o fijos que hacen posible la existencia y funcionamiento exitoso de una empresa, organización o institución.

### 4.1.8. SERVICIOS

Los servicios que presta la cooperativa son los siguientes:

**Cuadro 4.1.** Servicios de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

<b>AHORRO NORMAL</b>	Este producto, es una cuenta para depósito de ahorro cuyos atributos principales son: ofrecer las mejores tasas del mercado, la mayor seguridad, la máxima rentabilidad del dinero y todo el respaldo que la Coop Chone le puede otorgar. Permite a los socios disponer de su dinero en cualquier momento, ganar, intereses o construir un fondo de reserva para una futura inversión a la espera de mejores oportunidades.
<b>AHORRO KIDS</b>	Las cuentas de ahorro para niños, sirven para fomentar el hábito del ahorro, algo muy importante a temprana edad. Además, a través de la Cuenta Kids, se puede obtener rentabilidad y beneficios especiales en la cuota de manejo.
<b>AHORRO PROMOCIÓN</b>	Premiamos tu fidelidad y ahorro, incrementa tu saldo total de ahorros de cada mes y participa para ganarte fabulosos premios.

<b>CRÉDITOS DE CONSUMO</b>	El Crédito de Consumo está dirigido a cubrir las necesidades de consumo personal, sea adquisición de bienes, servicios o cobertura de gastos
<b>MICROCRÉDITOS</b>	Concedidos a personas naturales, destinados a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.
<b>CRÉDITOS DE VIVIENDA</b>	Apoya el financiamiento más fácil con crédito hipotecario a largo plazo para la compra de una vivienda nueva o usada, construcción, ampliación y terminación.
<b>DEPÓSITO A PLAZO FIJO</b>	EL depósito a plazo es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una entidad bancaria durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.
<b>COOP. CHONE ONLINE</b>	Aquí encontrarás todo lo que necesitas las 24 horas, los 7 días de la semana desde la comodidad de tu hogar o donde quiera que te encuentres. Accediendo esta página obtendrás información de nuestra gama de servicios y productos, ofertas de préstamos, tasa de interés, entre otros.
<b>CAJERO AUTOMÁTICO</b>	Un cajero automático es una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta de plástico con banda magnética o un chip sin necesidad de presencia del personal del banco.
<b>TARJETA DE DÉBITO VISA</b>	Con la nueva tarjeta Visa débito internacional y chip inteligente, puedes disponer de tu efectivo en los cajeros autorizados a nivel nacional e internacional, y también podrás realizar los pagos de tus compras presentando tu tarjeta.
<b>SERVICIOS COOPERATIVOS</b>	La cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., brinda a través de seguros Pichincha las siguientes alternativas de cobertura aprobadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de vida</li> <li>• Cobertura de muerte</li> <li>• Cobertura de accidenta incapacidad total y permanente</li> <li>• Cobertura de desmembración accidental</li> <li>• Cobertura de gastos médicos por accidente</li> <li>• Cobertura de sepelio</li> <li>• Cobertura por cirugía programada</li> <li>• Bono de nacimiento de niño</li> <li>• Servicio médico y odontológica</li> </ul>
<b>TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS</b>	Las Transferencias Interbancarias te permiten transferir dinero de forma segura y fácil desde tu cuenta hacia otra entidad financiera

**Fuente:** Coop. Ahorro y Crédito Chone Ltda.

**Elaborado:** Autoras

#### 4.1.8.1. SERVICIOS ADICIONALES

Además, los asociados pueden contar con servicios adicionales como:

- Remesas del exterior (MoneyGram, Delgado Travel)
- Recaudación de los servicios de Pago Ágil de Servipagos.
- Giros de Money gran
- Pensiones alimenticias

#### 4.1.8.2. BENEFICIOS

Los beneficios que la institución proporciona a sus socios son los siguientes:

- Disponibilidad inmediata de dinero a través de los diferentes créditos que ofrece.
- Mantenimiento de las libretas de ahorro sin costos.
- Crédito ágiles a largo plazo y con las tasas de interés más bajas del mercado.
- Seguro de desgravamen del saldo insoluto cuando un socio fallece.

#### 4.1.9. ANÁLISIS FODA

Se realizó un análisis FODA para conocer la situación actual del modelo de gestión por competencia con el fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan,

**Cuadro 4.2.**FODA de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen Corporativa</li> <li>• Grupo Humano</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Cobertura en distintos puntos de la provincia</li> <li>• Trato personalizado al cliente</li> <li>• Sistema interno de comunicación eficiente</li> <li>• Atención en sucursales los días sábados</li> <li>• Agilidad en trámites para concesión de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado</li> <li>• Creciente mercado de PYMES</li> <li>• Automatización de procesos en el mercado</li> <li>• Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falencias en el programa de capacitación del personal</li> <li>• Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.</li> <li>• No se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos</li> <li>• Falta de servicios automatizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia directa</li> <li>• Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio</li> <li>• Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana</li> <li>• Crisis económica internacional</li> </ul>

**Fuente:** Coop. Ahorro y Crédito Chone Ltda.

**Elaborado:** Autoras

#### **4.2. Fase N° 2. Evaluación del desempeño de las competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.**

Para realizar la evaluación del desempeño de las competencias del modelo de gestión de la cooperativa, se realizó una sensibilización (ver anexo 2) al personal para que no exista incertidumbre. Luego se entregó los formatos de evaluación del modelo de evaluación 360° (ver anexos 3), a los empleados, incluyendo las sucursales, con los resultados obtenidos en la evaluación se realizó la respectiva tabulación y análisis de los datos. En una tabla de Excel se colocó la información de cada una de las competencias evaluadas, posteriormente se calculó el promedio de cada una. A continuación, se muestra el nivel Likert y su significado; la escala permite ver en qué nivel de desempeño en cada competencia, permitiendo establecer el porcentaje en cada una.

**Cuadro 4.3.**Significado de la Escala Likert para interpretar la evaluación.

NIVEL DE LIKERT	SIGNIFICADO	PORCENTAJE
1	Muy insatisfecho	0%-20%
2	Insatisfecho	21%-40%
3	Ni satisfecho, ni insatisfecho	41%-60%
4	Satisfecho	61%-80%
5	Muy satisfecho	81%-100%

**Elaborado:** Autoras

En el cuadro 4.4 se encuentra el promedio del desempeño de las competencias evaluadas obteniendo como promedio general 4,51 el cual según la escala de

Likert se encuentra dentro del rango de satisfecho, con un 90.8%, representando un resultado positivo en esta investigación.

**Cuadro 4.4.** Promedio del desempeño de las competencias evaluadas.

	Compromiso Institucional	Liderazgo	Orientación Al Logro Con Excelencia	Trabajo En Equipo	Orientación Al Cliente		Creatividad Y Proactividad	Aprendizaje Continuo	Comunicación Asertiva	Cliente	Comunicación	Iniciativa	Habilidades Personales	Planificación Y Organización
<b>Promedio</b>	4,84	5,00	4,61	3,87	4,63		4,78	4,81	4,30	4,37	4,59	4,81	3,87	4,89
<b>PROMEDIO GENERAL 4,51</b>														
<b>MUY SATISFECHO 90,8%</b>														

**Fuente:** Coop. Ahorro y Crédito Chone Ltda.

**Elaborado:** Autoras

**Gráfico 4.1.** Brechas de dimensiones en las competencias evaluadas



**Fuente:** Coop. Ahorro y Crédito Chone Ltda.

**Elaborado:** Autoras

En el gráfico 4.1 se muestra la brecha que existe entre lo que la cooperativa espera (expectativas) y lo que los empleados perciben (Percepción), en la

evaluación realizada al personal de cooperativa se observa que varias competencias existen una considerable diferencia, en la competencia de trabajo en equipo (3,87), no hay división de trabajo y no se están definiendo las tareas en cronogramas, en habilidades personales (3,87), se carece de competencias técnicas y sociales en los empleados, en la competencia de cliente (4,37) , no se están realizando los procesos correctos para adaptarse a la demanda del cliente, las competencias de comunicación asertiva (4,30) y comunicación (4,59), son similares pero al no transmitirse correctamente la información sumado a una mala actitud al expresar opiniones, genera conflicto entre departamentos, en orientación al logro con excelencia (4,61), no se está cumpliendo con la entrega oportuna de información, en las otras competencias se observa una mínima diferencia entre lo que se espera obtener de cada una y lo que ha recibido de ellas, además se observa que la única competencia en la que no existe una brecha es el liderazgo.

#### **4.2.1. ANÁLISIS PRODUCTIVIDAD**

Según Toledo (2010), los indicadores para medir la productividad tienen que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Para analizar la productividad total de la cooperativa vamos a tomar en cuenta los servicios totales generados en el periodo de 2017, el total de empleados en la cooperativa, las horas de trabajo y los días laborables.

Servicios generales = 99.450

Recursos empleados: trabajadores = 43

Horas de trabajo= 8

Días = 260

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Servicios totales generados en el periodo}}{\text{Insumos totales empleados en el periodo}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{99.450}{43 \cdot 8 \cdot 260}$$

$$\text{Productividad} = \frac{99.450}{88.440}$$

$$\text{Productividad} = 1.12 \text{ hora}$$

Esto nos indica que la productividad total es de 1,12 servicio por hora/ hombre los cuales es un dato positivo, porque representa un uso eficiente de los recursos de la organización,

#### 4.2.2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Cuadro 4.5. Matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Ponderación	Coop. ahorro y crédito Chone Ltda.		Sucursal de Coop. ahorro y crédito Calceta Ltda.		Coop. ahorro y crédito Cámara de Comercio de Chone Ltda.	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Cuota de mercado	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Competitividad en precios	0,20	4	0,60	3	0,20	2	0,40
Calidad del servicio	0,25	4	1,00	3	0,75	3	0,75
Lealtad del cliente	0,25	3	0,75	2	0,50	3	0,75
Posición financiera	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
	<b>1</b>		<b>3,40</b>		<b>2,20</b>		<b>2,45</b>

Elaborado: Autoras

En el cuadro 4.5 se muestra que los factores más importante de éxito son calidad de servicio y posición financiera, ambas con una ponderación de 0,25, seguida de competitividad de precios con 0,20, y con una ponderación de 0,15 cuota de mercado y lealtad del cliente, el puntaje más alto en la matriz de perfil competitivo es para la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda., con un total de 3,40, porque las calificaciones obtenidas en los factores de competitividad

de precios, calidad de servicios y posición financiera son altas, obteniendo la preferencia de los habitantes del cantón por su variedad de servicios, la siguiente es la cooperativa de ahorro y crédito Comercio de Chone Ltda. con un total de 2,45, debido a que la cuota de mercado y la competitividad de precios son factores que tienen calificación baja y los debilitan ante la competencia y por último esta la sucursal de la cooperativa de ahorro y crédito Calceta Ltda. quien tiene un total de 2,40, esta calificación es baja porque la sucursal es nueva y no tiene la lealtad de los clientes y una reducida participación dentro del mercado.

#### **4.3. Fase N° 3. Desarrollar la propuesta de un plan de mejora para el modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.**

Una vez analizada la información se realizó la matriz de la 5w+1h donde se establecieron las acciones de mejora para luego socializarlas con el personal de la cooperativa.

**Cuadro 4.6.** Plan de mejora de trabajo en equipo

<b>COMPETENCIA:</b> Trabajo en Equipo						
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar actividades que permitan fortalecer al equipo y sus relaciones interpersonales						
<b>META:</b> 6 Capacitaciones anuales						
<b>¿POR QUÉ?:</b> No se está trabajando efectivamente con los compañeros						
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>
-Capacitación sobre las bases del trabajo en equipo -Capacitación sobre la importancia del trabajo en equipo en la cooperativa -Capacitación sobre las características conocidas como las 5C del trabajo en equipo. Complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.	Instructor contratado.  Personal de cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.	En los salones de la institución	Enero - marzo Abril - junio Julio - septiembre Octubre-diciembre  En el año 2019	-Talleres de trabajo en equipo -Desarrollo de actitudes a los empleados sobre la importancia del trabajo en equipo. - Cronograma de tareas.	Número de cursos ejecutados /números de cursos planificados	\$ 600.00

**Elaborado:** Autoras

Cuadro 4.7. Plan de mejora de Habilidades Personales

<b>COMPETENCIA:</b> Habilidades Personales						
<b>OBJETIVO:</b> Fortalecer las habilidades personales para contribuir al logro de las metas						
<b>META:</b> 6 Capacitaciones anuales						
<b>¿POR QUÉ?:</b> Los empleados carecen de habilidades técnicas y psicológicas						
¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Indicadores	Presupuesto
Conferencia de las habilidades necesarias en la cooperativa -Conferencia sobre las habilidades técnicas necesarias para cada puesto -Capacitación de las habilidades psicológicas, de proactividad, buena actitud y valores.	Instructor contratado  Personal de cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.	En los salones de la institución	Enero - abril  Mayo-agosto  Septiembre diciembre  En el año 2019	-Fomentando interés y compromiso de los empleados -Actividades para desarrollar habilidades psicológicas.	Número de cursos ejecutados /números de cursos planificados	\$ 500.00

Elaborado: Autoras

Cuadro 4.8. Plan de mejora de cliente

<b>COMPETENCIA:</b> Cliente						
<b>OBJETIVO:</b> Es identificar, satisfacer y superar las expectativas de los Clientes.						
<b>META:</b> 4 Capacitaciones anuales						
<b>¿POR QUÉ?:</b> No se gestionan correctamente los procesos para atender a los clientes						
¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Indicadores	Presupuesto
-Conferencia de servicio de atención al cliente -Conferencia sobre la gestión de proceso al cliente. -Capacitación de las habilidades psicológicas, de proactividad, buena actitud y valores.	Instructor Contratado  Personal de cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.	En los salones de la institución	Enero -abril  Mayo-agosto  Septiembre diciembre  En el año 2019	-Dinámicas de trato al cliente -Estrategias nuevas para adaptarse a la demanda del cliente	Número de socios nuevos/ números de socios	\$ 700.00

Elaborado: Autoras

Cuadro 4.9. Plan de mejora de comunicación Asertiva

<b>COMPETENCIA:</b> Comunicación Asertiva						
<b>OBJETIVO:</b> Establecer los criterios y opiniones personales con serenidad y autoridad.						
<b>META:</b> 4 Capacitaciones anuales						
<b>¿POR QUÉ?:</b> Existe una mala actitud al expresar ideas y opiniones						
¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Indicadores	Presupuesto
-Conferencia sobre la comunicación asertiva su importancia y características. -Conferencia sobre la trasmisión eficaz de información.	Instructor contratado  Personal de cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.	En los salones de la institución	Enero- junio  Julio-diciembre  En el año 2019	-Estrategias para expresar correctamente opiniones de forma clara y respetuosa. -Mejorar los métodos de comunicación	Número de cursos ejecutados /números de cursos planificados	\$ 500.00

Elaborado: Autoras

**Cuadro 4.10.** Plan de mejora de Comunicación

<b>COMPETENCIA:</b> Comunicación						
<b>OBJETIVO:</b> Es alcanzar un mejor desempeño para cumplir con los objetivos institucionales.						
<b>META:</b> 4 Capacitaciones anuales						
<b>¿POR QUÉ?:</b> No se está trabajando efectivamente con la comunicación con los compañeros						
¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Indicadores	Presupuesto
-Conferencia sobre la importancia y características de la comunicación -Capacitación de las habilidades necesarias para mejorar la comunicación	Instructor Contratado  Personal de cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.	En los salones de la institución	Enero- junio  Julio-diciembre  En el año 2019	-Estrategias para establecer y mantener una buena comunicación con superiores, compañeros y colaboradores -Trasmitir y recibir eficazmente cambios o decisiones institucionales.	Número de cursos realizados /números de cursos planificados	\$ 500.00

**Elaborado:** Autoras**Cuadro 4.11.** Plan de mejora de Orientación al logro con excelencia

<b>COMPETENCIA:</b> Orientación al logro con excelencia						
<b>OBJETIVO:</b> Superación de metas establecidas, cumpliendo con estándares de calidad.						
<b>META:</b> 4 Capacitaciones anuales						
<b>¿POR QUÉ?:</b> No se está cumpliendo con la entrega oportuna de información y trabajos en su área.						
¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Indicadores	Presupuesto
-Conferencia sobre la importancia de cumplir con los objetivos institucionales -Conferencia sobre compromiso, metas y resultados esperados	Instructor Contratado  Personal de cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.	En los salones de la institución	Enero- junio  Julio-diciembre  En el año 2019	-Talleres de participación activa. -Priorizar tareas sin descuidar sus responsabilidades	Número de cursos realizados /números de cursos planificados	\$ 500.00

**Elaborado:** Autoras

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- En el diagnóstico realizado al modelo de gestión por competencia de la cooperativa de ahorro y crédito Chone, se inició con una entrevista a la jefa de talento humano, seguido de la elaboración del FODA, y la caracterización general de la organización, en donde se identificaron 6 competencias que requerían ser evaluadas.
- En la evaluación realizada al personal de la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. se identificó las competencias que necesitan ser mejoradas como son: trabajo en equipo, habilidades personales, cliente, comunicación asertiva, comunicación y orientación al logro con excelencia, porque obtuvieron una calificación menor de 4,50 de un total de 5, de igual forma en la matriz de competitividad la cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda. obtuvo un total de 3,40 de un total 4, porque los factores de competitividad lograron calificaciones altas en precios, calidad de servicios y posición financiera
- Se realizó la propuesta de un plan de mejoras diseñado en base a los resultados obtenidos que permitirá dar respuestas a las insuficiencias detectadas en la evaluación de las competencias para contribuir al fortalecimiento del desempeño de la cooperativa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Utilizar métodos adecuados para la obtención de información fidedigna de tal manera que se demuestre la realidad de la situación existente dentro de la organización para implementar acciones de mejora que permitan alcanzar estándares aceptables que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los integrantes de las cooperativas y sus socios.
- Contar con una persona encargada del desarrollo organizacional para maximizar el potencial del recurso humano, que permita obtener incremento en la productividad, programar procesos de evaluación de competencias, con la finalidad de identificar en forma oportuna las debilidades del personal y empezar a desarrollar planes de mejora y capacitación.
- Aplicar el plan de mejora para el periodo programado con el fin de poner en práctica las actividades definidas en cada competencia, para corregir las deficiencias presentadas en las diferentes áreas del departamento de talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. 2011. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. (En línea). Martha Alles International. Consultado, 20 de nov. 2017. Formato PDF Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a17v38n08/a17v38n08p07.pdf>
- Arnaiz, P; Azorín, C; García, M. 2015. Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva profesorado. (En línea). Granada, ES. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. Vol. 19, n. p. 326-346. Consultado, 29 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410022>
- Ávila, E. y Ruiz, H. 2010. Metodología de la investigación. Santa Fe, MX. Cengage Learnig. P. 94-101.
- Camacho L. 2014. Gestión Administrativa. Programa de Diseño Industrial. (En línea). Bogotá. CO Consultado, 25 de jul. 2018. Formato PDF Disponible en [http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/componente\\_de\\_gestion\\_administrativa\\_2014.pdf](http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/componente_de_gestion_administrativa_2014.pdf)
- Caraballo, M. 2013. Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a Confecoop caribe. (En línea). ES. FUA "Inca 139
- Camacaro, P. 2011. Instrumentos de recolección de datos. ES. (En línea). Consultado, 10 de jun. de 2018. Formato PDF. Disponible en [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/)
- Cambón, A. 2015. Indicadores. (En línea). Consultado, 10 de ago. de 2018. Formato PDF. Disponible en [http://www.ispch.cl/sites/default/files/INDICADORES\\_A.pdf](http://www.ispch.cl/sites/default/files/INDICADORES_A.pdf)

- Carro R. 2015. Administración Operaciones. Productividad y competitividad. (En línea). AR. Consultado, 25 de jul. 2018. Formato PDF Disponible en [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Chiavenato I. 2009. Gestión del talento humano. 3 ed. ME. McGraw-Hill. P 244-273.
- CCF (Confiar Cooperativa Financiera). 2013. Modelo de Gestión Organizacional. (En línea). CO. Medellín. Consultado, 15 de ago. 2017. Disponible en <https://www.confiar.coop/articulos/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/modelo-de-gestion-organizacional>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. 2015. Historia. (En línea). Manabí. EC. Consultado, 2 de ene. 2018. Disponible en <http://www.coopchone.fin.ec/historia.php>
- Cruz, J. y Vega, G. 2015. Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización. (En Línea). Antofagasta. Ch. p 17. Consultado, 10 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)
- Cuétara, L; Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D; Piloto, N; Ricardo, A. 2014. Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. (En línea). La Habana, CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. XXXV, n. 1, p. 94-104. Consultado, 22 feb. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433596010>
- Bernal, C. 2010. Metodología de la investigación. 3 ed. Bogotá, CO. Pearson Educación. P. 61-60.

Espiñeira, Eva; Muñoz, J; Ziemer, Marcos .2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria. ES, MAR, 25. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado vol. 15, pAp. 145- 155. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>.

Everett, A y Ronald, E. 2013. Administración de la producción y las operaciones, conceptos, modelos y funcionamiento. 4 ed. ME. p 47-616.

Gadea, E. y Diez, L. 2014. Régimen jurídico de las cooperativas de Cantabria. (En Línea). Madrid, ES. p 20. Consultado, 10 de ago . 2017. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=lxzeBQAAQBAJ&pg=PA22&dq=que+son+las+cooperativas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5nc-dsvrKAhUHqB4KHQsIB2kQ6A>

Galindo, M. y Ríos, V.2015 Productividad en Serie de Estudios Económicos. ME. Distrito Federal Consultado, 15 de ago. 2018. Formato PDF. Disponible en: [https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf)

Heredia, O. 2015. Diseño de un sistema de gestión de calidad. Caso de estudio empresas de servicio “Manpower”. Tesis. Ing. Administración de procesos. EPN. Quito – Pichincha. EC. p 43.

Hernández, J. (s.f.). Modelo De Gestión Cooperativa De Ahorro Y Crédito Unimos. Consultado, 23 de nov. 2017. Disponible en <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1317/1/2009-02-01P-0051.pdf>

Jiménez, W. 2013. La Gestión. CO. Consultado, 2 de dic. 2016. formato PDF. Disponible en <https://erods.files.wordpress.com/2013/08/introduccic3b3n-a-la-administrac3b3n-sergio-hernandez-4ta-ed.pdf>

LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero). 2014. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (En línea). EC. P 15. Formato PDF. Disponible en <http://www.cpccs.gob.ec/docs/normativaDocs/1275286.pdf>.

López, R. s.f. Modelos de gestión de calidad. (En línea). CO. Cali. Consultado, 15 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

López, D; López J.; Flores, J.; Romero, N.; Sánchez, S.; Bonillo, N.; Bejarano, J. 2016 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). (En línea). VE. Maturín. Disponible en <http://ri2.bib.udo.edu.ve/simple-search?filterquery=estrategias&filtername=subject&filtertype>equals>

Majad, M. 2016 Gestión del talento humano en organizaciones educativas. (En línea). Caracas VE. vol,40. Consultado, 27 de. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>

Muñoz, C. 2011. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. 2 ed. Naucalpan de Juárez, MX. Pearson Educación. P. 125-219.

Miño, W. 2013. Historia del Cooperativismo en el Ecuador. (En línea). Quito, EC. p 13-25. Consultado, 27 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>

Mongrovejo, R; Mora, A; Vanhuynegem, P. 2012. El Cooperativismo en América Latina. Una diversidad de Contribuciones al Desarrollo Sostenible. La Paz.

BO. (En línea). p 12-75. Consultado, 10 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_188087.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf)

Monje, P. 2012. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. BR. REVISTA SCIELO. Vol 9. (En línea). p 3-6. Consultado, 10 de ene. 2018. Formato HTML. Disponible en [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000300003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000300003&lang=pt)

Pérez, A; Segovia, E. 2013. Metodología de la investigación: paso a paso. MX. Trillas S.A. P. 219-220.

Peláez, A; Rodríguez, J; Ramírez, S; Pérez, L; Vázquez, A; González, L. 2014. La Entrevista. (En línea). Consultado, 02 de julio 2016. Formato PDF. Disponible en [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Inves tigationEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Inves%20tigationEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)

Pino, M. 2015. Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. (En Línea). Ideas Propias. Barcelona, ES. p 213-220. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id =vuPvCAAQBAJ&pg=PA215&dq=variables+para+ evaluar+el+ desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ei=-QOcVZulBsSng gSqsIGgAg&ved=0CEwQ6AEwBw#v=onepage&q =variables%20pa ra%20evaluar% 20el% 20desempe%C3%B1o&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=vuPvCAAQBAJ&pg=PA215&dq=variables+para+ evaluar+el+ desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ei=-QOcVZulBsSng gSqsIGgAg&ved=0CEwQ6AEwBw#v=onepage&q=variables%20pa ra%20evaluar% 20el% 20desempe%C3%B1o&f=false).

Quezada, R. 2013. Cooperativas. (En línea). Loja EC. Consultado 08 nov. 2017. Disponible en <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2075>

Robles, B. 2011. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. (En línea). Distrito Federal, MX. Revista Cuicuilco, vol. 18, n.

52, p. 39-49. Consultado, 28 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

Rodríguez, J. 2011. Guía de Diagnósticos. (En línea). Consultado 09 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>

Ramírez, F. y Zwerg, A. 2012. Metodología de la investigación: más que una receta. (En línea). Medellín, CO. Revista AD-minist. n. 20, p. 91-111.

Ruiz, A. 2012. Modelos de gestión por procesos integrados en salud. (En línea). ES. Consultado, 8 de may. 2017. Vol.12. Disponible en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-348X2014000300008](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2014000300008)

Sánchez, H. 2015. La gestión de la calidad influye en el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa "PLASTIDEREK" de la ciudad de Ambato. Tesis. Ing. Marketing y Gestión de Negocios. Ambato-Tungurahua, EC. p 88.

Sánchez, L y Solarte, L. 2014. Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V 5.0. (En línea). Bogotá, CO. Revista INNOVAR de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 24, n. 52, p. 5-18. Consultado, 6 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81830435002>

SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). 2012. El Sector Popular y Solidario en Ecuador. Boletín de Coyuntura N° 1. (En línea). p 4-15. Consultado, 10 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=22db6c32-7709-4c72-b12e-0de1b168cb5b](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=22db6c32-7709-4c72-b12e-0de1b168cb5b)

- Tejada. (2013). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. (En línea). CO. Barranquilla. Consultado, 15 de ago. 2017. Vol.13. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Toala, A. 2013. La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su incidencia en el sector cooperativista de ahorro y crédito. Caso particular Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí. Período 2011 – 2012. Tesis. Economía. UTM. Porto viejo-Manabí, EC. p 18 – 24.
- UCEMA (Universidad Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina). 2014. Productividad: Estudio de Caso del departamento de Siniestros. (En línea). AR. Consultado, 15 de jul. 2018. Formato PDF. Disponible en [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2014/Felsinger\\_MADE.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2014/Felsinger_MADE.pdf)
- Velásquez, E. 2013. Diagnóstico Situacional de la FACEA UNI. Enciclopedia virtual EUMED (En línea). EC. Consultado, 09 de ene. 2018
- Zierner, M; Espiñeira E; Muñoz, J. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora como proceso de investigación e innovación. ARG. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación. p 52-56. (En Línea). Consultado, 03 de jun. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>

# ANEXOS

ANEXO 1



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL  
FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFA DE TALENTO HUMANO  
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

**Objetivo del trabajo de investigación**

Evaluar el modelo de gestión por competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., para mejorar la productividad y competitividad de la cooperativa.

**Instrucciones Generales**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio.
- Conteste las preguntas no deje ninguna sin respuesta, la información será utilizada únicamente por las investigadoras.

**ENTREVISTA**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

1. ¿Cree que la comunicación que existe entre el departamento humano con los empleados es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Organización?

-----  
-----  
-----  
-----

2, ¿Piensa que el Capital humano es el recurso más importante para el éxito de una Institución?

-----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Cree usted que es importante contar con un Modelo de Evaluación de Desempeño?

Señale por qué:

-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿Estaría de acuerdo en implementar un Modelo de evaluación del desempeño al personal?

Señale por qué:

-----  
-----  
-----  
-----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

## SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

- CONCEPTOS ESENCIALES PARA COMPRENDER LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- EXPLICACIÓN DE LOS FORMATOS DE EVALUACIÓN

CHONE, AGOSTO 2018

## Anexo 2-A

**LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que se debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo.




## Anexo 2-B

**Objetivos**

- Medir el potencial de la gente y por lo tanto aprovechar al máximo el mismo.
- Dar oportunidad de crecimiento y de efectiva participación a todos los miembros de la organización, conjugando los objetivos empresariales.



## Anexo 2-C

## LAS COMPETENCIAS

Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.



Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas, estas son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas

### Anexo 2-D

Los siguientes concepto son de aquellas competencias que evaluaremos al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Chone Ltda.

#### COMPETENCIAS GENERALES

##### COMPROMISO INSTITUCIONAL

Alto sentido de pertenencia y lealtad con la institución interesándose en el conocimiento de la misma, enfocando los objetivos y metas de manera coherente con las de la organización.

##### ORIENTACIÓN AL LOGRO CON EXCELENCIA

Fijarse objetivos y metas retadoras, enfocándose hacia la consecución de resultados con calidad y alto impacto, siendo consciente de la implicación de las acciones sobre la satisfacción del cliente, imagen y optimización de recursos de la Cooperativa.

### Anexo 2-E

#### COMPETENCIAS GENERALES

##### LIDERAZGO

Capacidad de emprender acciones dirigidas al logro de resultados, influyendo y orientando a su equipo de trabajo hacia retos y tareas, con motivación y respaldo para su propio crecimiento.

##### TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, interrelacionándose e integrándose efectivamente para la consecución de objetivos comunes.

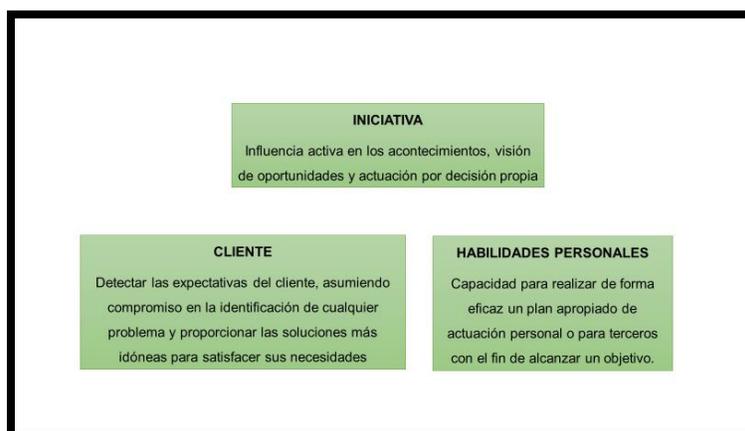
##### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Interés y compromiso por asegurar la satisfacción del cliente interno y externo, supliendo sus necesidades y superando sus expectativas.

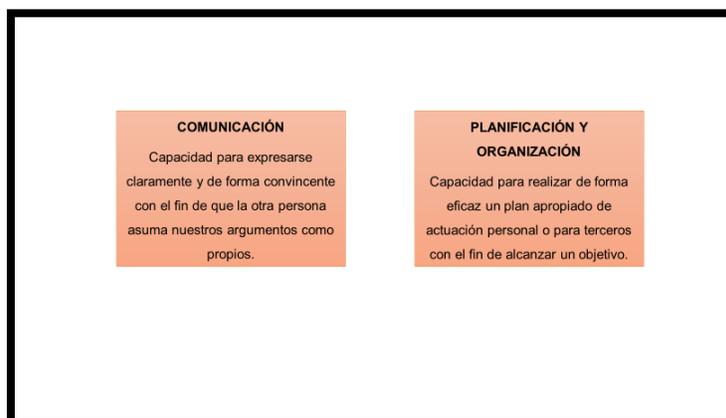
### Anexo 2-F



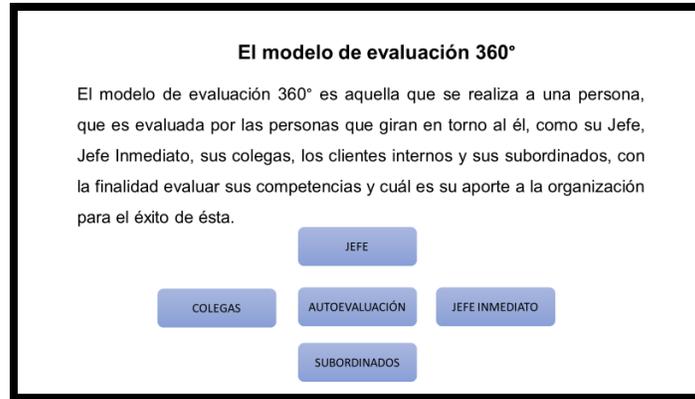
Anexo 2-G



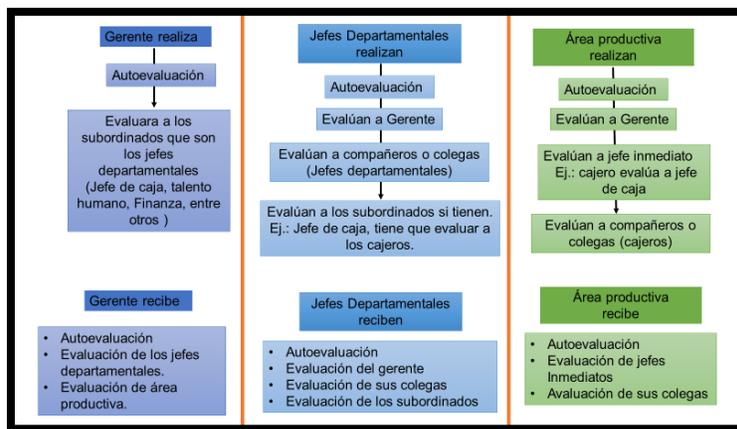
Anexo 2-H



Anexo 2-I



Anexo 2-J



Anexo 2-K

### FORMATO DE EVALUACIÓN

Completar a que agencia pertenece (ciudad) y fecha

**INSTRUCCIONES:**

**APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS**

<b>Nombre</b> Escribir nombre y apellidos	<b>Puesto</b> Escribir la posición/ puesto organizacional
<b>Nombre de quien evalúa</b> Escribir nombre y apellidos	<b>Puesto de quien evalúa</b> Escribir la posición/ puesto organizacional
<b>AGENCIA</b>	<b>Ciudad</b>
<b>Fecha</b>	<b>d/m/año</b>

**INSTRUCCIONES:**

- Por favor dedique unos momentos a completar esta evaluación.
- Escriba los nombres completos y la totalidad de la información solicitada.
- Antes de llenar la evaluación, lea cuidadosamente los criterios de las competencias a calificar.
- Defecteore una sola respuesta y marque con una X.

Gracias.

Anexo 2-L

**INSTRUCCIONES:**

- Antes de llenar la evaluación, lea cuidadosamente los grados de valoración y sus rangos de las competencias a calificar.

**GRADOS DE VALORACIÓN:** Lea atentamente la descripción de cada factor y el número que le corresponde a cada uno:

		RANGO
<b>SIEMPRE</b>	Quando el criterio a evaluar, es reflejado en el actuar del colaborador de manera permanente; superando ampliamente los parámetros establecidos.	5
<b>FRECUENTEMENTE</b>	Quando el criterio a evaluar, es reflejado en el actuar del colaborador de manera permanente; superando ampliamente los parámetros establecidos.	4
<b>ALGUNAS VECES</b>	Quando el criterio se presenta sólo en algunas ocasiones en el actuar del colaborador; requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias del criterio	3
<b>CASI NUNCA</b>	Quando el criterio a evaluar se da muy esporádicamente y no satisface las exigencias básicas; requiere aplicar muchos esfuerzos en sus tareas.	2
<b>NUNCA</b>	Quando evidentemente el colaborador bajo ninguna circunstancia evidenciado tales conductas.	1

### Anexo 2-M

**GRADO DE VALORACIÓN**

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

- Antes de llenar la evaluación, lea cuidadosamente los criterios de las competencias a calificar.
- Seleccione una sola respuesta y marque con una X.

**EJEMPLO:**

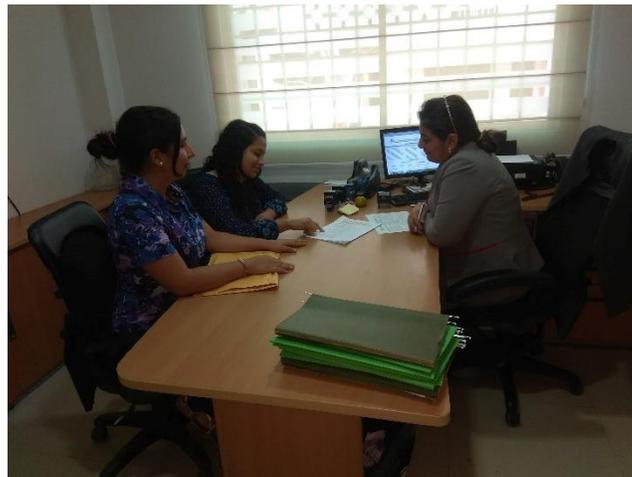
Competencia a evaluar	Criterios a evaluar	Grado de valoración Marcar con una X				
	CRITERIOS A EVALUAR	5	4	3	2	1
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>	Participación activa en programas y actividades planeadas por la institución y/o el área a la cual pertenece.		X			
	Cumplimiento y vivencia de normas, valores y principios institucionales	X				
	Conocimiento y vivencia de la misión y visión de la empresa, contribuyendo con su trabajo al cumplimiento de ellas.			X		
	Utilización y cuidado de los recursos disponibles para la realización de sus labores.	X				

### Anexo 2-N

ANEXO 3



ANEXO 4



Anexo 4-A



Anexo 4-B



Anexo 4 C