

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO LA INMACULADA CONCEPCIÓN R.L UBICADA EN LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**CESSIA NOEMÍ MÉNDEZ ARREAGA**  
CARNET 20700-08

HUEHUETENANGO, JUNIO DE 2017

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO LA INMACULADA CONCEPCIÓN R.L UBICADA EN LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR**

**CESSIA NOEMÍ MÉNDEZ ARREAGA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**HUEHUETENANGO, JUNIO DE 2017**

**CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA:	DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO:	DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA:	MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. INGRID FABIOLA ARGUETA LOPEZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. EBERTH JOSÉ CAMAS GÓMEZ  
LIC. SARLY MARICRÚZ GALINDO MENDÓZA DE LÓPEZ  
LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

Huehuetenango, 10 de enero de 2014.

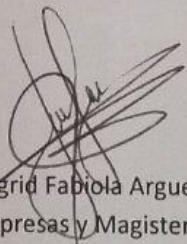
Mgtr. Gloria Zarazúa  
Directora de Licenciatura en Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar, Campus Central.

Respetable Mgtr. Zarazúa:

En cumplimiento con la designación como asesora del trabajo de tesis de la estudiante CESSIA NOEMÍ MÉNDEZ ARREAGA con número de carné 2070008; me permito informarle que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA INMACULADA CONCEPCIÓN, R.L. UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO"; y en función de lo cual estimo que cumple con los requisitos establecidos por la Facultad para su presentación ante la terna nombrada para el efecto, previo a optar al título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Deferentemente,



Mgtr. Ingrid Fabiola Argueta López  
Administradora de Empresas y Magister en Recursos Humanos  
Colegiado No. 10,367 Registro de docente No. 14207





Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01366-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CESSIA NOEMÍ MÉNDEZ ARREAGA, Carnet 20700-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01360-2017 de fecha 24 de abril de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA INMACULADA CONCEPCIÓN R.L UBICADA EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de junio del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**

## DEDICATORIA

### **A DIOS**

Todo se lo debo a Él, mi mayor anhelo es agradarle, por eso dedico este proyecto principalmente a Él, agradeciendo sus cuidados, bendiciones y misericordias a mi vida.

### **A MIS PADRES**

**Carlos y Adalila**

Quienes han confiado en mí en todo momento, por eso los honro. Sus sabios consejos han forjado mi carácter y han contribuido a mi crecimiento personal, sin ellos no habría sido posible. Para ellos mi amor, obediencia y respeto.

### **A MI PRINCESA**

**Dania**

Quien fue mi inspiración y mi mayor motivación para culminar esta etapa. La amo con todas mis fuerzas y deseo que este éxito la enorgullezca y pueda ser ejemplo a su vida.

### **A MI ESPOSO**

**Jorge (mi gordito)**

Que este triunfo sea una satisfacción para ambos, gracias por tu cariño, apoyo y comprensión amor de mi vida.

### **A MI HERMANO**

**Carlitos**

Porque ha velado por mi bienestar en todo momento, es una bendición en mi vida, hermano especial e incomparable.

### **A MI CUÑADA Y**

**SOBRINITA**

Karen de Méndez y Karencita con todo mi cariño y amor.

### **A MIS PRIMAS**

**Katheerine, Stephanny**

**Anneliese, Cindy y**

**Nataly (†)**

Que son como mis hermanas, por compartir conmigo las alegrías y tristezas, que esto sea sólo una muestra de lo que se puede lograr cuando uno se lo propone, sin importar las circunstancias; que les sirva de guía y les enorgullezca en el caminar de sus vidas. Las quiero mucho y a mi Nata besos al cielo, por ella también este triunfo.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Le agradezco a Dios porque ha sido mi fortaleza y mi refugio, quien me da la sabiduría e inteligencia, fiel compañero en cada momento de mi vida. La honra y la gloria para Él.

### **A MIS PADRES**

Por el esfuerzo y apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera profesional; su amor incondicional ha sido pilar indispensable, que ha motivado mi perseverancia, gracias por los valores que me han inculcado, a ellos debo lo que hoy soy, estoy orgullosa de la familia que tengo, son ejemplo a seguir. Los amo.

### **A MI HERMANO**

Porque me ha brindado su apoyo incondicional; su generosidad, nobleza y perseverancia han sido ejemplo a mi vida. Te quiero mucho.

### **A MI ESOSO**

Por compartir este sueño conmigo, por estar a mi lado animándome y apoyándome cuando sentía que no podía más, por enseñarme que el verdadero amor existe y darme lo más preciado que tengo, nuestra hija. Te amo mucho.

### **A MI ASESORA**

Por compartir sus conocimientos, su tiempo, su paciencia y por haberme ayudado aún con mis desapariciones prolongadas.

### **A UNIVERSIDAD**

#### **RAFAEL LANDÍVAR**

Por permitirme ser parte de los profesionales que ha forjado.

### **A COOPERATIVA**

#### **DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **LA INMACULADA**

#### **CONCEPCIÓN, R. L.**

Por su autorización para efectuar la presente investigación, brindando amablemente la información requerida.

Por su valiosa colaboración y apoyo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. MARCO REFERENCIAL</b> .....	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Marco teórico.....	11
1.2.1 Cooperativas.....	11
1.2.2 Competencias laborales.....	14
1.2.3 Gestión de recursos humanos por competencias.....	21
1.2.4 Planeación, análisis y descripción de puestos.....	26
1.2.5 Reclutamiento y selección de personal.....	33
1.2.6 Inducción y capacitación.....	38
1.2.7 Evaluación del desempeño.....	43
1.2.8 Desarrollo de la carrera profesional.....	49
1.2.9 Compensación.....	52
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	56
2.1 Objetivos.....	58
2.1.1 General.....	58
2.1.2 Específicos.....	58
2.2 Variables e indicadores.....	58
2.2.1 Definición conceptual.....	59
2.2.2 Definición operacional.....	59
2.2.3 Indicadores.....	59
2.3 Alcances .....	60
2.4 Aporte.....	60
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	61
3.1 Sujetos.....	61
3.1.1 Sujeto 1.....	61
3.1.2 Sujeto 2.....	61
3.2 Población y muestra.....	62
3.3 Instrumentos.....	62
3.4 Procedimiento.....	63
3.5 Diseño y metodología estadística.....	63



<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## RESUMEN

La gestión de recursos por competencias es un modelo de gerencia promotor de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, cuya aplicación permite el desarrollo de empresas competitivas. El presente trabajo de investigación fijó como objetivo general, determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Para este estudio se utilizó un censo, ya que se tomó el universo de la población, compuesto por 61 colaboradores de ambos sexos, que incluyó al personal de gerencia, administrativo y operativo. Se estableció como variable la gestión de recursos humanos por competencias; los instrumentos que se consideraron apropiados para recolectar la información requerida fueron la entrevista y la encuesta.

En la investigación de tipo descriptiva, las conclusiones determinan que debido a que el departamento de RRHH es de reciente creación, aún se efectúan algunos procesos de gestión del personal con el método tradicional y con ciertas deficiencias, lo cual debilita la línea entre el actuar y el logro de los objetivos de una empresa, no obstante pueden ser retos que deben solventar para responder a las exigencias actuales en cuanto al talento humano. Para ello se recomienda evaluar la posibilidad de aplicar una gestión de recursos humanos por competencias, ya que es necesaria para poder potencializar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores. Como punto de partida se recomienda la elaboración de un manual de competencias laborales de las distintas áreas de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es uno de los principales activos, que permite asegurar el éxito de las organizaciones, por ello es necesario implementar un modelo de administración del recurso humano eficiente, como lo es la gestión por competencias, para contar con clientes, tanto internos como externos, satisfechos y a la vanguardia, que desarrollen tenacidad y tolerancia en situaciones de conflicto y el cumplimiento exitoso de tareas aún con alto grado de dificultad.

Es importante señalar que trabajar por competencias posee diversos beneficios, entre ellos está, el detectar y desarrollar desempeños exitosos, por medio de conocimientos, actitudes, conductas y comportamientos de los sujetos que interactúan dentro de la empresa. Cada organización puede desarrollar su propio modelo, al determinar inicialmente las competencias corporativas a partir de la visión, misión y valores, es decir la planeación de la empresa, juntamente con los manuales de funciones, procedimientos y descripciones claros de cada puesto para enfocarlos hacia la mejora continua.

El presente trabajo de tesis es una investigación descriptiva y para la elaboración se analizaron y utilizaron revistas, artículos especializados y libros, por lo que se presentan los antecedentes del tema, seguidamente el marco teórico tomado de varios autores que posibilitan una comprensión actualizada y moderna de la gestión de recursos humanos por competencias. Asimismo se identifica la problemática de investigación y se establecen los objetivos tanto generales como específicos. Además se determinan los indicadores y sujetos de estudio que comprenden al personal de gerencia, área administrativa y operativa.

Posteriormente se presentan los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, por medio de una encuesta y entrevista mixta, a la vez se realiza la discusión de los mismos, lo cual genera las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente se agrega la propuesta para implementar la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción, R.L., por lo que se espera que sea útil para la institución objeto de estudio y sirva de modelo para otras que deseen integrar nuevas estrategias a sus organizaciones.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

Es importante realizar una breve reseña histórica para conocer el origen del tema al que se refiere la presente tesis. Por ello se abordan estudios relevantes sobre competencias, gestión de recursos humanos y gestión por competencias, que han sido plasmados y publicados con anterioridad, mediante artículos, revistas y tesis de diversos autores, de donde se toman opiniones como base para la investigación y se destaca la idea principal de cada argumento relacionado con el tema.

Inicialmente se menciona a Galdámez (2017), quien elaboró una investigación de tipo cualitativa, donde el objetivo fue determinar las competencias presentes en personas que han decidido emprender una idea y ésta, ha superado los 24 meses de competir en el mercado guatemalteco, se aplicó un cuestionario y una entrevista semi-estructurada a 20 personas, donde concluyó que las competencias presentes en los emprendedores que más sobresalen son las enfocadas a desarrollo de tareas. Recomendó que cada sujeto se someta a un programa de coaching en el cual se puedan desarrollar las competencias que poseen más bajas, con el fin de potencializar y obtener resultados extraordinarios en la vida personal y profesional. Se debe de hacer énfasis que para cada sujeto es distinto por lo mismo cada uno deberá mejorar las competencias que obtuvieron más bajas.

Según Moscoso (2016), en el estudio Perfil de competencias genéricas y específicas necesarias para los facilitadores internos de una empresa de telecomunicaciones, de tipo descriptivo, utilizó un cuestionario auto aplicable, para 46 personas encargadas de capacitar al personal interno, asimismo fijó como objetivo identificar el perfil de competencias genéricas y específicas necesarias para los facilitadores internos de una empresa de telecomunicaciones de la Ciudad de Guatemala, en el cual concluyó que el 95% de las competencias propuestas, posterior a su análisis estadístico, fueron ubicadas en el rango alto; por ello recomendó trabajar semanalmente en la competencia de innovación en el trabajo, para sacar a los facilitadores de su zona de confort retándolos a innovar y aplicar esta competencia para la mejora continua.

Es importante examinar el punto de vista de Reyes (2015), en el artículo Gestión de Recursos Humanos: Importancia y objetivos, indicó que la trascendencia de ésta, radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan: aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo, los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos, la crisis de productividad, el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales, los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo y las tendencias para la próxima década. La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la expectativa, está orientada a la Gestión con las Personas. Este es el reto, lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la institución, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal, organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asumen los recursos humanos, requieren desarrollar cinco competencias claves: conocimiento de la organización, puesta en marcha las prácticas de recursos humanos, gestión cultural, gestión del cambio y credibilidad personal. Los objetivos de dicha gestión deben contribuir a que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento de la estrategia de negocio. En ese marco la administración del personal busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

De esta manera Godoy (2014) tuvo como objetivo establecer las competencias laborales en los mandos medios y altos de una industria papelera, para lograrlo realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual estudió a 12 personas de ambos sexos de los mandos altos y medio. Utilizó el test CompeTEA, que es un cuestionario de 170 elementos que evalúa 20 competencias claves en el ámbito profesional. Llegó a la conclusión que el área interpersonal, que está compuesta por las competencias de trabajo en equipo, influencia, negociación, establecimiento de relaciones y comunicación, se ve afectada por la competencia de trabajo en equipo, según los resultados ha tenido una baja en cuanto a respuestas positivas carece de la capacidad de llevar a cabo trabajos en equipo dado que los grupos en estudio únicamente se han enfocado en alcanzar y cumplir las metas que brinden satisfacción, para sí mismos. Como recomendación sugirió fortalecer las competencias de los mandos medio y altos de la empresa para que, en la medida de lo posible, todos posean los mismos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para un mejor desempeño del cargo.

Por aparte Cámara (2013), en el artículo denominado la gestión por competencias de los profesionales aumenta la competitividad de la empresa, planteó que uno de los puntos de mejoras radica en la gestión automatizada por competencias, ya que logra aumentar la eficacia de las personas que componen el capital humano de la compañía y la competitividad. Los sistemas de retribución premian resultados pero dejan de lado el talento y otros sistemas actúan de manera contraria, por ello es necesario llegar a un mix entre talento y resultados y la gestión por competencias lo consigue.

Este sistema de gestión permite corregir desviaciones conductuales de determinadas personas de la organización, desarrollar planes de fomento del desempeño a medida en función de resultados tangibles, analizar y realizar planes de formación que supongan una transferencia al puesto de trabajo y realizar ajustes de personas y puestos, para obtener mayor rendimiento. La gestión por competencias en Recursos Humanos que hoy en día se lleva a cabo supone que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados factores diferenciadores de éxito, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

De igual manera, Rondón (2013), en el artículo Implementar la gestión por competencias, expresó que el paradigma de las competencias crece en importancia y aplicabilidad en diversas partes del mundo, ocupan un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior, certificación, empleabilidad y gestión de personas en las empresas. El modelo de las competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Señala qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, para disminuir la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación, se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

Así también para las organizaciones se muestra como un beneficio poseer las competencias que al ser abordadas en talleres de capacitación, proveerán mejores resultados. Conjuntamente la incorporación de personal a partir de títulos profesionales, presenta la limitante de excluir los conocimientos, lo cual no permite demostrar que es lo que realmente la persona sabe o es capaz de realizar. Es de vital importancia la necesidad de aceptación de la nueva Gestión de Talentos Humanos asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

Mientras que García (2012), en la tesis titulada Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala, S.A., los sujetos de estudio fueron: gerente general, 9 gerentes de áreas y 66 colaboradores, recopiló datos por medio de dos guías de entrevistas y un cuestionario dirigido, donde realizó una investigación descriptiva, cuyo objetivo general fue determinar los elementos de la gestión de recursos humanos por competencias laborales que debe aplicar la empresa Entre Mares de Guatemala, S.A. Concluyó en que la empresa minera lleva a cabo una planeación del recurso humano de acuerdo con lo indicado por el gerente general, donde de forma sistemática se define la previsión y demanda de los colaboradores para lograr la eficiencia en la gestión administrativa, recomendó que se refuerce el proceso de planificación del recurso humano, donde se identifique la estructura actual y el inventario de las personas para determinar la formación, reubicación, selección o los faltantes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos de la empresa al seguir el enfoque de competencias.

Por otro lado, Sánchez (2012) en el artículo, La gestión integrada de recursos humanos, hace alusión al conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior como el incremento de la productividad del trabajo. El principal recurso con que cuenta toda organización es sin duda el humano, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades como destrezas que utiliza en el desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el logro de eficiencia, eficacia y competitividad.



También Cabrera (2011), en la tesis denominada Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral, efectuada a los instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad en el departamento de Quetzaltenango, plasmó como objetivo general establecer si la gestión de recursos humanos basada en competencias en las empresas, produce motivación laboral, en el cual obtuvo información a través de boletas de opinión y entrevistas semi-estructuradas empleadas a cuarenta y cuatro instructores de diferentes carreras técnicas del Centro de Capacitación INTECAP en Quetzaltenango; la investigación se realizó de tipo descriptiva, donde concluyó que la gestión por competencias en las empresas produce motivación laboral, es base del perfeccionamiento de la calidad del profesional, promueve una elevada competitividad, un pleno compromiso con los intereses organizacionales y sociales y un amplio desarrollo de la individualidad.

El desarrollo de competencias va ligado a la motivación y al buen desempeño. Debido a esto recomendó buscar la divulgación y certificación de la gestión por competencias, para el establecimiento de los indicadores de calidad y cada una de las dimensiones de la competencia, por organismos certificadores en diferentes campos de trabajo y para ampliar el alcance de la selección, compensación, promoción y formación del recurso humano y con esto mejorar el rendimiento, desempeño y productividad de la organización, mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.

Del mismo modo Alay (2010), en el estudio titulado La administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango, realizó entrevistas a un total de 84 sujetos evaluados, que son integrantes de 5 cooperativas del departamento, tuvo como objetivo general determinar cómo se administra el recurso humano, en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango, la investigación fue descriptiva, en la cual concluyó que el estudio muestra la práctica de la administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango con algunas deficiencias en ciertas funciones del proceso, para ello sugirió la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Tal como menciona Cordón (2010), en la tesis titulada Competencias laborales en el desempeño del personal contratado en una empresa de consumo, donde utilizó el instrumento de evaluación del desempeño empleado a 50 colaboradores de ambos géneros entre las

edades de 18 a 47 años, tuvo como objetivo general identificar la diferencia en el desempeño del personal contratado con el sistema de selección basado en competencias y el sistema tradicional de selección en una empresa de servicio agroquímico; la investigación fue de tipo Ex post facto de comparación de dos grupos estáticos, en el cual concluyó que el proceso de selección basado en competencias, no garantiza un mejor desempeño de las personas que el proceso de selección tradicional, ya que no es el único elemento que influye en él. Por consiguiente recomendó usar el proceso de selección tradicional, sin embargo exhortó a utilizar un proceso basado en competencias como complemento del proceso tradicional para contratar personas para puestos ejecutivos, los cuales requieran competencias específicas para el puesto.

En tanto que López (2010), realizó un estudio sobre Planeación de Recursos Humanos Para Contribuir al Desarrollo Organizacional en Universidades Privadas de la Ciudad de Quetzaltenango, planteó como objetivo investigar como las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango utilizan la planeación de recursos humanos para alcanzar sus objetivos organizacionales y del logro del desarrollo organizacional en los procesos humanos. Para el efecto utilizó entrevistas estructuradas, a un universo de cinco personas que fueron, 1 director del departamento de recursos humanos, 1 directora administrativa y 3 directores de sede. Por medio de las cuales se comprobó la falta de aplicación de la planeación de recursos humanos en la sedes de Quetzaltenango y afirmó que la mayoría de los directivos encargados de aplicarla sí están interesados en ella pues la consideran importante para el mejor desempeño de todas las actividades que realice el personal para el logro de los objetivos organizacionales, los resultados obtenidos sirvieron como base para recomendar que los directivos de las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango orienten sus esfuerzos para planear y aplicar los procesos de recursos humanos que ayuda a contribuir al desarrollo organizacional de las universidades.

A su vez García, Reyes y Carballo (2009) en el artículo ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en las organizaciones?, comentan que la gestión por competencias es un proceso o conjunto de ellos, que permiten que el capital humano de una empresa aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la misma, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas. Concluye en que es de vital importancia la necesidad de la aceptación de la nueva gestión de recursos humanos asumida en su enfoque sistémico e

integrador, donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de gestión por competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

En la publicación de Camejo (2008), denominada El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, consideró que la evaluación del desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. La evaluación del desempeño bajo este enfoque busca:

1. Impulsar el desarrollo de los empleados a través de la identificación de áreas de mejora y de la orientación, apoyo y establecimiento de compromisos en materias como: capacitación, carrera, selección, entre otras.
2. El empleado espera obtener información y orientaciones para su desarrollo y carrera, así como la retroalimentación y reconocimiento por la tarea realizada.

Finalmente, estos elementos constituyen el marco de acción innovador que conduce a aplicar las competencias en los sistemas de evaluación del desempeño como alternativa para disminuir los problemas que se suscitan a la hora de aplicarlos en las organizaciones de hoy.

Asimismo, Mayén (2008), quien realizó una investigación descriptiva, tuvo como propósito identificar las competencias laborales de los puestos tipo del departamento de servicio al cliente de una empresa de Telecomunicaciones para la elaboración de los Perfiles por Competencias; cuyo procedimiento consistió en hacer un grupo foco para recolectar la información de cada uno de los puestos tipo existentes en el departamento, lo cual se logró a través de la aplicación de una ficha técnica en donde se presentaba la competencia y su definición para poder identificar las que más se adecuaban al tipo de empresa. Luego de haber obtenido la información procedió a analizar cada puesto para definir los grados que requería cada uno, según sus responsabilidades.

Logró identificar que las competencias cardinales requeridas para el área de servicio al cliente, son la integridad, orientación al cliente interno y externo, el compromiso con los objetivos de la organización y actitud dinámica y positiva. Al igual, obtuvo las competencias específicas para los puestos de tipo de servicio al cliente como la comunicación eficaz, productividad con calidad, innovación, desarrollo de relaciones, capacidad de integrar equipos y la detección de

necesidades. Sugirió identificar y establecer las competencias requeridas para todas las áreas que forman la empresa para tener un modelo de competencias integrado y basarse en la metodología Alles (2005) para los demás procesos de Recursos Humanos.

Finalmente, Saldarriaga (2008), en el artículo gestión humana: tendencias y perspectivas, hace referencia a la optimización, administración del personal de la organización y la forma de contribuir al desarrollo e incrementar la productividad y competitividad a través de las nuevas formas de gestión organizacional, donde se hace uso del valor agregado en la forma de ver y hacer las cosas. Los avances de la ciencia y tecnología como factores de crecimiento en las organizaciones repercuten grandemente en la actualización y realización de procesos administrativos en el factor del talento humano, eje transcendental y clave en las instituciones. Se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden rescatar al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

De acuerdo a las investigaciones de diversos autores estudiados, se puede establecer que la gestión de recursos humanos es un proceso básico para lograr los objetivos organizacionales, independientemente de la actividad a la que se dediquen. Asimismo, gran parte del éxito de las empresas, se debe a la calidad del desempeño que los colaboradores aportan al trabajo que realizan y esto, sólo se puede lograr si se tienen a las personas con las mejores competencias requeridas para el puesto, a la vez, es importante que tanto, los dirigentes, como los trabajadores se comporten de una manera flexible en el ámbito organizacional, con el fin de obtener un mejoramiento continuo y estar a la vanguardia de los cambios constantes que sufren las organizaciones.

Cada uno de los estudios mencionados en esta tesis proporciona valiosa información sobre la evolución y la importancia que ha desarrollado la gestión de recursos humanos, tanto en Guatemala como en diversos países alrededor del mundo. Asimismo, dichas investigaciones brindan una muestra de cómo las competencias laborales han revolucionado las industrias gracias a su implementación en dicho proceso, con el objetivo de mantener a las empresas dentro del mercado competitivo.

De igual manera se observó que el número de estudios relacionados con temas implicados en la gestión de recursos humanos y las competencias son significativos, lo cual comprueba fehacientemente la importancia de implementar en una empresa, un proceso que incluya cada una de las etapas de la administración del personal y que estén vinculadas entre sí, asimismo incluir las competencias laborales que suelen ser adaptables a cualquier organización independientemente del tipo de negocio que realice.

## 1.2 Marco teórico

Existe una variedad de estudios y teorías acerca de los temas relacionados con la gestión de recursos humanos por competencias y cada una de las etapas. Es importante consultar a uno o varios expertos en la materia, así como informarse sobre el tema de las cooperativas, especialmente de ahorro y crédito, ya que la institución en la cual se realiza la investigación se enfoca principalmente en los ahorros y créditos, por ello, se tomaron en cuenta algunos conceptos teóricos, considerados los más relevantes para el estudio y los cuales se presentan a continuación.

### 1.2.1 Cooperativas

Cooperativa es la sociedad económica y productiva de acuerdo a la Ley General de Cooperativas (1978), en donde los agentes son al mismo tiempo asociados. Tendrán personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, al estar inscrita en el Registro de Cooperativas.

La denominación de las cooperativas se formulará libremente, según indica el Reglamento de la Ley General de Cooperativas (1979), pero siempre se debe hacer referencia a su actividad principal y agregar las palabras, Responsabilidad Limitada, que podrán abreviarse, R.L.

#### a. Cooperativa de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito, debidamente constituidas en Guatemala, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento, por las disposiciones contenidas en la Ley General de Cooperativas con Decreto número 82-78 y por los estatutos establecidos en el artículo 10 de dicha Ley. El principal objetivo, acorde a su naturaleza es fomentar el hábito de ahorrar entre los asociados, para crear con ello, servicios de crédito ágil con intereses razonables. Su objeto social es percibir de los asociados los ahorros corrientes y a plazo fijo, concederles préstamos fiduciarios, prendarios e hipotecarios, así como proporcionarles otros servicios que demanden y la cooperativa esté en capacidad de ofrecer, según lo establece el Instituto Nacional de Cooperativas [INACOP], s.f.

b. Órganos administrativos de una cooperativa de ahorro y crédito

Es importante conocer la estructura que se requiere de una organización cooperativa y de qué manera se le debe constituir. De acuerdo al Instituto Nacional de Cooperativas [INACOP], s.f. los órganos encargados del control y administración de una cooperativa de ahorro y crédito como lo establecen los estatutos en su artículo 34, son los siguientes:

Figura 1  
Órganos de una cooperativa



Fuente: elaboración propia, basada en Instituto Nacional de Cooperativas [INACOP], s.f.

c. Regulación

Las cooperativas en Guatemala para su formación, constitución, régimen interno y externo, funcionamiento, operación y fiscalización están regidas por:



Figura 2

Regulación de cooperativas



Fuente: elaboración propia.

d. Supervisión de cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala deben adherirse a un conjunto de disciplinas prudenciales para poder participar en una red financiera, indican Westley & Branch (2000), las cooperativas de ahorro y crédito están excluidas de la Ley de Bancos de 1946, que creó el Banco de Guatemala y la Junta Monetaria. No existen paralelos en la legislación de cooperativas y ninguna de las disposiciones de la Ley de Bancos se aplica a las cooperativas de ahorro y crédito, como resultado de lo cual las cooperativas de ahorro y crédito no son supervisadas por el regulador bancario.

e. Ambiente externo

Explican Westley & Branch (2000), que en América Latina se refleja una nueva corriente de pensamiento sobre el papel de las cooperativas de ahorro y crédito, corriente que se ha producido como reacción a décadas previas de estancamiento de estas cooperativas en la

región, seguido más recientemente por un resurgimiento en el número de socios y un crecimiento en los ahorros. Si bien no se pueden dejar de admirar los propósitos sociales genuinos de promover la autoayuda y asistir a los pobres, que fueron los principios que guiaron la creación de tantas cooperativas de ahorro y crédito en la región en los años cincuenta, sesenta y setenta, ahora se ve con claridad que el no haber creado al mismo tiempo instituciones financieramente sólidas y sostenibles fue una falla clave.

Al agotarse los fondos y subsidios de donantes a partir de mediados de los años ochenta y con la intensificación de la competencia por parte de bancos comerciales en los años noventa, especialmente en el crédito para el consumo, muchas cooperativas de ahorro y crédito de la región se hallaron ante una profunda crisis. Por lo tanto, este nuevo entorno de mayor competencia y gran reducción de fondos oficiales plantea al mismo tiempo desafíos y oportunidades. Al hacer frente a este nuevo entorno, los movimientos cooperativos latinoamericanos tienen que vérselas con cuatro cuestiones claves: rehabilitación, regulación y supervisión, gobernabilidad y consolidación.

Por consiguiente, las cooperativas de ahorro y crédito, son instituciones sin fines de lucro que se dedican a apoyar a la población en las distintas áreas geográficas, por medio de la prestación de servicios como: ahorro y crédito, con tasas de interés accesibles y atractivas para sus asociados, en algunos casos también cuentan con servicios adicionales de pagos a terceros, seguros, remesas y más. Lo cual genera bienestar en la población de influencia, donde brinda un aporte al desarrollo sostenible y se logra que los proyectos de agropecuaria, industriales, de vivienda, empresariales, etc. planificados por las personas, sean una realidad. Por lo tanto, las cooperativas debido a que manejan productos financieros se regulan por entidades legalmente constituidas como el Instituto Nacional de Cooperativas INACOP y la Inspección General de Cooperativas INGECOP.

## 1.2.2 Competencias laborales

### a. Origen

Calderón y Castaño (2010), señalan que en palabras de Dutra citado por Díaz y Aranciba, el contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. La globalización, el desarrollo tecnológico y

las altas tasas de cambio, demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de productividad, calidad e innovación. A las personas por su parte, se les demandan mayores exigencias de rendimiento acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. Relatan que esto ha llevado a las organizaciones a pensar en herramientas que les ayuden a conformar un grupo humano que se adapte mejor a las actuales y futuras exigencias de competitividad. El proceso de análisis de los factores requeridos para cumplir con este propósito, desemboca en el concepto de competencias.

De igual forma describen Calderón y Castaño (2010), que en cuanto al origen del término de competencia, se le atribuye a David McClelland en el campo de la psicología, profesor de Harvard, en su artículo, *Testing for competence rather than intelligence*, examina por competencias más que por inteligencia, plantea que, las pruebas de inteligencia y de aptitud no muestran relación con resultados importantes en la vida, como por ejemplo el éxito laboral.

También Calderón y Castaño (2010), indican que Lévy explica que en español existen dos verbos, *competere* y *competere* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*, el cual significaba originalmente, encontrarse, coincidir. A partir de expresiones latinas, empezó a adquirir el sentido de responder a, ser aplicable a, pertenecer a, lo que dio lugar al sustantivo *competencia* y al adjetivo *competente* para indicar apto, adecuado.

Mientras que *competere* significó rivalizar con, contender, lo cual generó sustantivos como *competición*, *competencia*, *competidor* y el adjetivo *competitivo*. De donde se desprende que *competencia* viene del verbo *competere*, y su significado ha evolucionado hacia el concepto de saber hacer.

A modo de resumen, se puede decir que el concepto de competencia surge a raíz de dos situaciones, por un lado, por la necesidad de mejorar el nivel competitivo de las organizaciones, a partir del desempeño de las personas, y por otro, de la inquietud por analizar los factores que pueden predecir un desempeño exitoso de alguien en un puesto de trabajo. Es así como las empresas empezaron a otorgarle importancia a las competencias, al diseñar modelos para seleccionar y desarrollar personas por medio de la aplicación de este método.

## b. Definiciones de competencia

Se presentan algunas de las definiciones de competencia tomadas de diferentes autores citados por Calderón y Castaño (2010), que se describen en el siguiente cuadro:

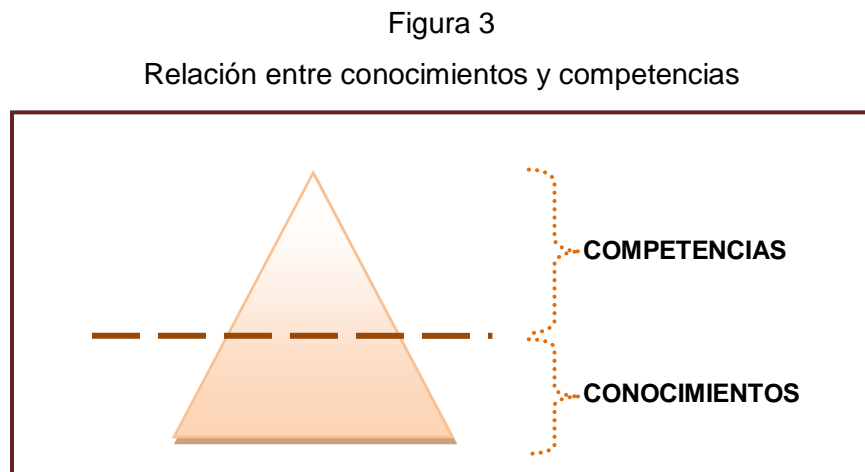
**Cuadro 1**  
**Definiciones de Competencia**

Reis (1994) en Mertens (1996). Citado por Díaz y Aranciba (2002)	Mertens (1996). Citado por Díaz y Aranciba (2002)	Agustín Ibarra (2000). Citado por Cinterfor (2001)	Hay Group (1996), Boyatzis (2002) y Levy-Leboyer (2002)
•Es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.	•Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.	•Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.	•Son conjuntos establecidos de saberes, conductas, procedimientos estándar, tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje y que en algunas personas dominan mejor que en otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Fuente: elaboración propia, basada en Calderón y Castaño (2010).

Indica Alles (2008), que las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible.

Por ello están en la parte inferior de la pirámide, no porque sean menos importantes; por el contrario, son la base y se puede observar en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2008).

- Competencias laborales

Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior en misiones profesionales precisas. Son medibles a través de comportamientos que se observan en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, expresan Calderón y Castaño (2010), basándose en lo que opinan Hay Group, Boyatzis y Lévy.

Basándose en lo establecido por distintos autores, se observa que es necesario resaltar la importancia que las competencias laborales tienen en el desarrollo profesional de los colaboradores. Definiéndose entonces, como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes ineludibles para ejecutar las distintas tareas relacionadas a un puesto en particular. Es predecible asegurar que las empresas obtienen grandes beneficios al momento de utilizarlas, ya que las competencias se pueden aprovechar de acuerdo al potencial de cada colaborador, para colocarlo en el puesto más apto y adecuado.

c. Tipos de competencias

Alles (2015), señala que las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. Capacidad de aprendizaje, puede ser definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para éstos. Por ello ofrece una selección de las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI; dividiéndolas en tres grupos, que son, competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, las cuales se describen a continuación:

- Competencia cardinal

Hace referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia o visión organizacional, que los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. Otros autores les dan otras denominaciones, como corecompetences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

- Competencia específica

Se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial, detallándolas a continuación:

✓ Competencias específicas gerenciales, se refieren, como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías, altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

✓ Competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata, como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.

Es muy importante destacar que cualquiera de las competencias clasificadas, puede ser considerada en una categoría u otra, según la empresa lo requiera, es decir que los conceptos pueden intercambiarse. Por ejemplo, la competencia cardinal ética y sencillez podría ser considerada como específica por área y la competencia específica por área desarrollo de personas, podría ser considerada como cardinal.

Se establecen las 60 competencias, dividiéndolas en 3 figuras que se presentan a continuación:

Figura 4



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2015).

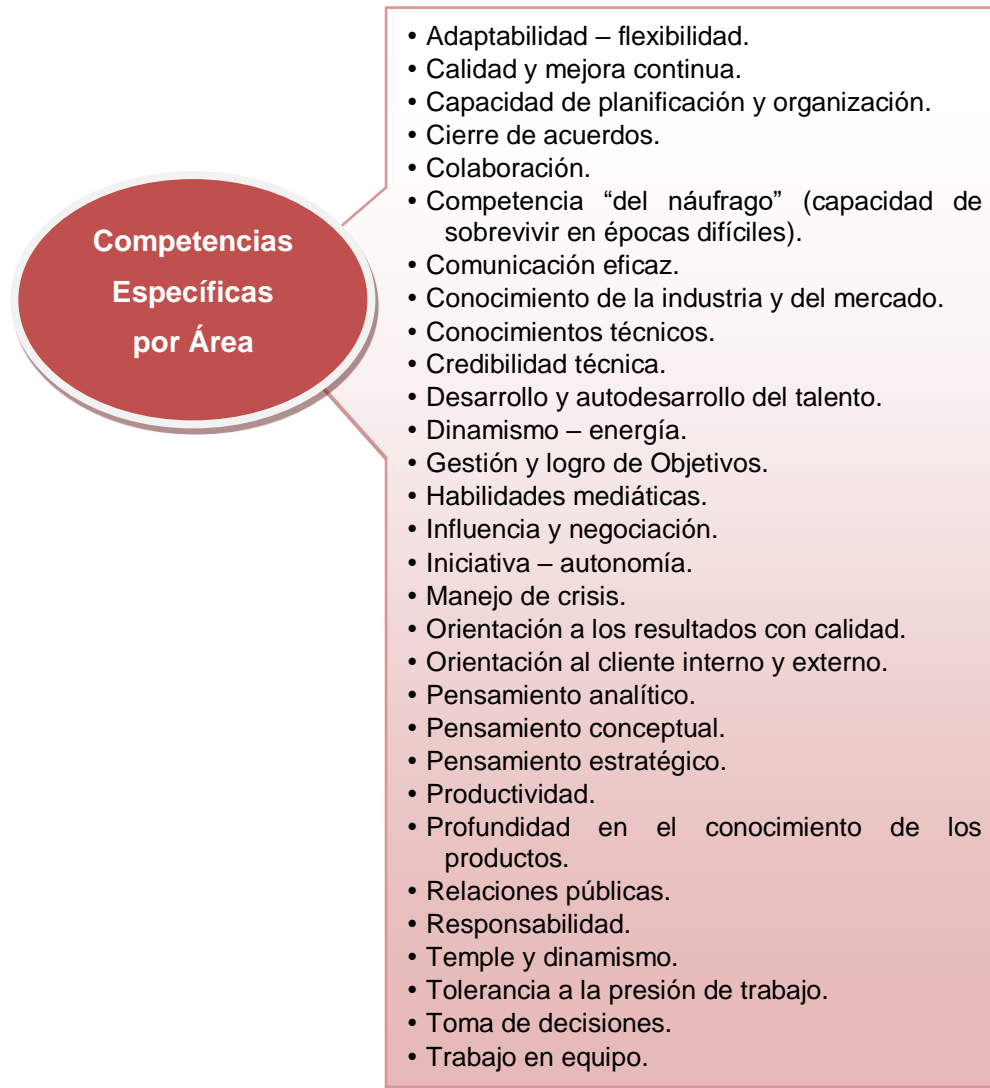
Figura 5



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2015).



Figura 6



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2015).

Es de gran utilidad aplicar la mayoría de competencias establecidas, especificándolas por áreas como se indicó anteriormente, para fortalecer los puntos débiles de cada departamento de las instituciones, incluso puede realizarse otra división de las competencias conforme a las necesidades de las organizaciones, para designarlas a cada área de trabajo. Dichas competencias pueden ser beneficiosas en épocas difíciles para las entidades y pueden incrementar las fortalezas de las mismas, con el fin de ser instituciones competitivas, que generan satisfacción a los asociados, propietarios y usuarios.

### 1.2.3 Gestión de recursos humanos por competencias

#### a. Origen

La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado en general de la mano de las grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices, relata Alles (2015).

La expresión gestión por competencias hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. Antes bien, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método. Este proceso establece el comportamiento que una persona o todos los empleados de una empresa deben tener para ser exitosos en su puesto de trabajo y que la empresa también lo sea. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas.

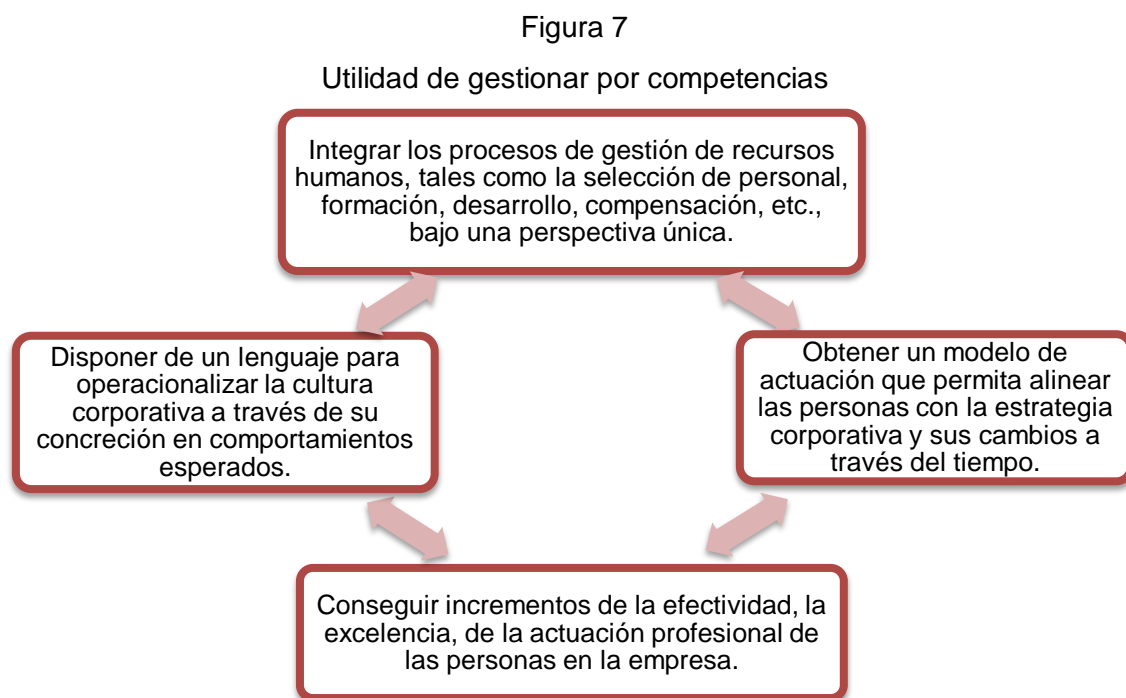
Así mismo Alles (2008), indica que McClelland, analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Porret (2008), expresa que la gestión por competencias se trata de gestionar el capital humano y de entender la función de los recursos humanos, de una forma diferente a la tradicional pues el futuro, según los expertos, lo construirán los directivos de las empresas que incorporen esta modalidad de gestión en la organización a la cual sirven, lo que les permitirá obtener una ventaja competitiva y conseguir el desarrollo profesional del personal. También indica, que debido a la insatisfactoria forma tradicional de medir, valorar o seleccionar al personal, donde descubrió que no era suficiente elegir a las personas simplemente por los títulos o estudios que pudieran acreditar; era además necesario saber qué habilidades tenían y que interés pondrían en la actividad que se les encomendaría en el supuesto de que fueran contratadas. La simple contratación de personas con titulación no garantiza que sea un acierto, pues es necesario que intervenga la actitud positiva del contratado en el desempeño de la actividad y que ponga en

acción una serie de conductas que no están implícitas en los estudios teóricos realizados brillantemente en un centro acreditado de prestigio. Esta forma de ver la gestión de recursos humanos se ha extendido debido a los buenos resultados que ha producido, por lo que muchas compañías en la actualidad lo aplican.

b. Utilidad de las competencias en la gestión de recursos humanos

En la figura presentada a continuación, se puede observar para qué sirve gestionar por competencias:



Fuente: elaboración propia, basada en Porret (2008).

- Diferencias de la gestión por competencias con la gestión tradicional

Se puede decir que el modelo tradicional alcanza la suficiencia de la gestión de los recursos humanos y, en cambio, el modelo de las competencias, la excelencia. Por tanto, no sólo se considera la parte de conocimientos que una persona puede tener y que haya demostrado, sino también aquello que se llama actitud o predisposición, que es una parte menos conocida y más profunda, según Porret (2008).

La aplicación de gestión de recursos humanos por competencias es fundamental en las organizaciones, ya que el capital humano se convierte en el eje central que coordina todas las actividades dentro de las instituciones, cabe destacar que el éxito de las mismas depende de los procesos adecuados de contratación, supervisión, evaluación y motivación del personal.

En el entorno empresarial actual de alta competitividad y cambios acelerados la flexibilidad es una condición necesaria para la supervivencia a medio y largo plazo y puede ser circunstancia suficiente para lograr una importante ventaja competitiva en el corto plazo. A continuación se presenta un cuadro donde se describe el cambio principal de la administración del personal, durante tres épocas distintas:

Cuadro 2

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX



Fuente: elaboración propia, basada en Chiavenato (2009).

Las nuevas funciones de la gestión del talento humano donde Chiavenato (2009), nombra a Ulrich, quien comenta que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización.

Es importante implementar un método con una secuencia lógica de pasos, adecuados para cada departamento de trabajo dentro de la institución, éste método puede ser una gestión de recursos humanos que se ajuste a las competencias, ya que éste proceso crea una integración de las personas y logra reformular estrategias improductivas convirtiéndolas en efectivas y productivas, a su vez consigue incrementar la flexibilidad de la organización, donde se

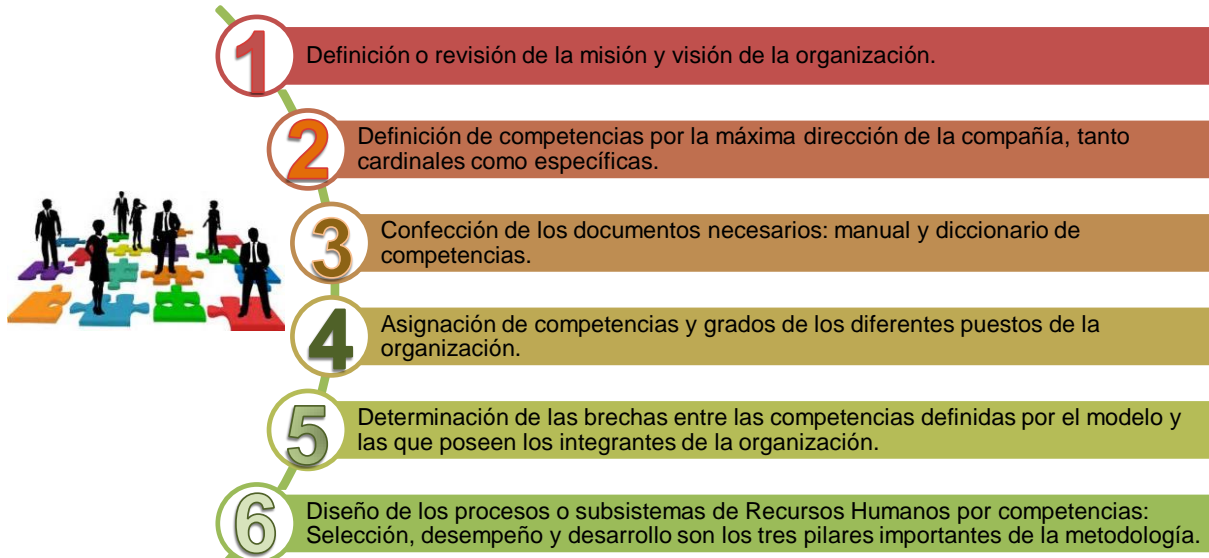
adquieren y desarrollan las competencias empleadas para cada colaborador, y así se logra aumentar la satisfacción del cliente interno y externo.

c. Implementación de un sistema de gestión por competencias

Alles (2015), señala que para definir un modelo de gestión por competencias se parte, en todos los casos de la información estratégica de la organización y todo el material disponible en relación a la estrategia. El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. En la siguiente figura se observan los pasos importantes para esta implementación:

Figura 8

Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2015).

d. La comunicación como medio para alcanzar la eficiencia en la gestión de recursos humanos

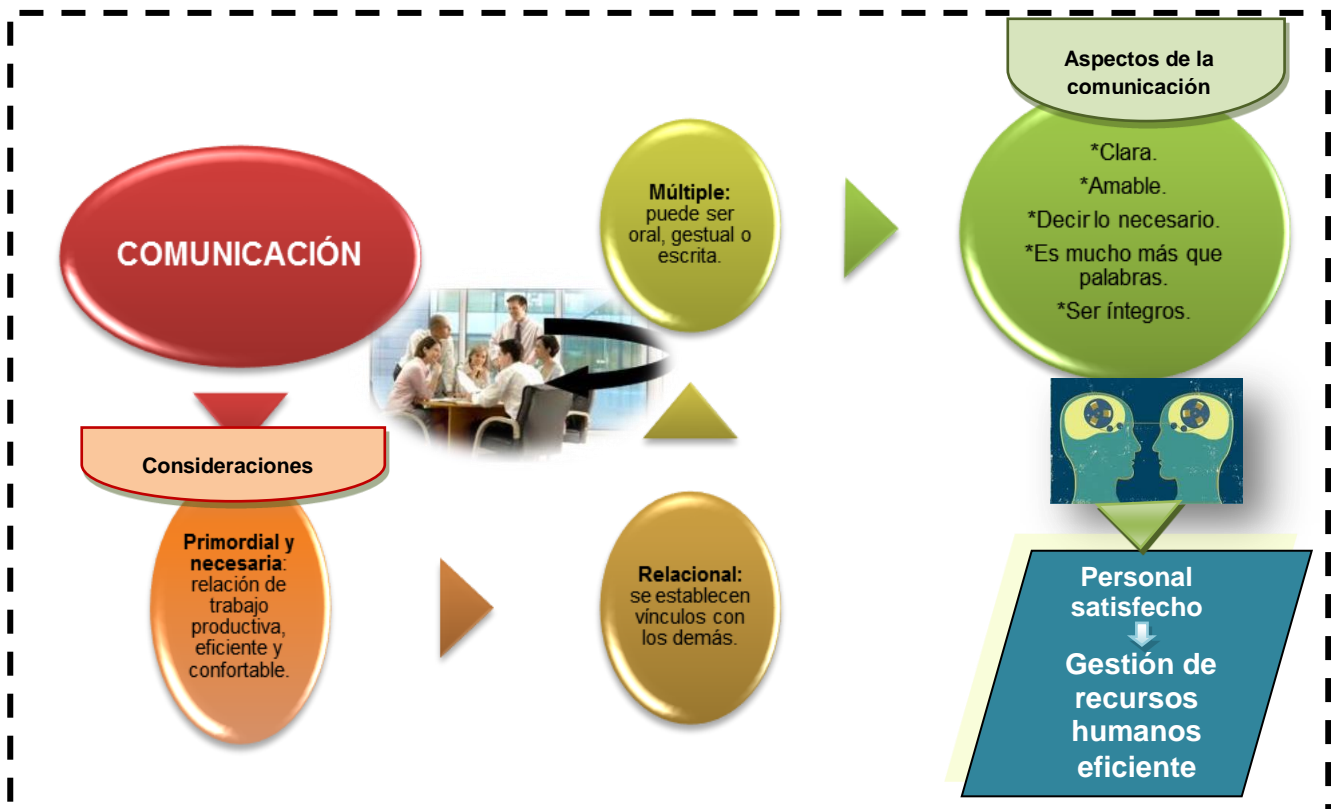
Alles (2014), indica que la comunicación es el término que implica, como mínimo dos acciones fundamentales: hablar y escuchar. Muchas personas creen que comunicarse es hablar bien.

Hablar correctamente y con fluidez es importante, pero insuficiente para lograr una buena comunicación. Para comunicarse adecuadamente con otro hay que escucharlo, saber lo que piensa, lo que necesita, es lo que espera cada uno. La comunicación ente dos personas implica un canal de diálogo en dos direcciones. En la relación jefe-colaborador intervienen

otros componentes que, en ocasiones, pueden dificultarla; por ejemplo, la confidencialidad de ciertos datos que no siempre el jefe puede transmitir a sus colaboradores. La comunicación es una herramienta de conducción que debe ser utilizada adecuadamente para facilitar la consecución de los objetivos. Por lo anterior, se establecen algunas consideraciones y aspectos sobre la comunicación en la siguiente figura:

Figura 9

Influencia de la comunicación en la gestión de recursos humanos



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2014).

Evidentemente el recurso humano dentro de una organización es de suma importancia, ya que sin él no se podrían alcanzar las metas y objetivos que se han planteado para el crecimiento de la empresa, por ello las personas son un punto clave para la institución, para poder lograr una ventaja competitiva; sin embargo es necesario que entre los directivos y los colaboradores exista una comunicación recíproca y constante, para lo cual deben dedicar tiempo, de lo contrario se puede llegar al fracaso y ninguna de las partes implicadas desean eso; por tanto debe existir dentro de la compañía una relación de trabajo confortable y crear vínculos amistosos con las demás personas.

## 1.2.4 Planeación, análisis y descripción de puestos

### a. Planeación estratégica y de recursos humanos

En una organización la planeación estratégica es un aspecto muy importante a tomar en cuenta, por tanto Bohlander y Snell (2008), opinan que es un procedimiento para la toma de decisiones respecto a los objetivos a largo plazo y las estrategias de una organización.

Planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. Mediante la planeación estratégica las organizaciones definen sus objetivos principales y desarrollan planes integrales para lograrlos. A continuación se demuestra la relación existente entre el recurso humano y la planeación estratégica:

Cuadro 3

<b>VÍNCULOS ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS RECURSOS HUMANOS</b>		
	<b>Corporación</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>Misión, Visión y Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación del propósito y el alcance.</li> <li>➤ Aclaración de la dirección a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de la base de la cultura.</li> </ul>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidades y Amenazas OA (ambiente, competencias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suministro de fuerza de trabajo externa.</li> <li>➤ Benchmarking.</li> </ul>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalezas y Debilidades FD (competencias centrales, recursos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cultura y competencias.</li> <li>➤ Pronostico de la demanda y oferta de colaboradores.</li> </ul>
<b>Formulación de estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corporativa.</li> <li>➤ De negocios.</li> <li>➤ Funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productividad y eficiencia.</li> <li>➤ Calidad, servicio, rapidez, innovación.</li> <li>➤ Adaptación interna y externa.</li> </ul>
<b>Implementación de estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de estructuras, sistemas, etc.</li> <li>➤ Asignación de recursos.</li> <li>➤ Liderazgo, comunicación y cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conciliación de oferta y demanda.</li> <li>➤ Práctica de RH: proceso de empleo, capacitación, compensación, etc.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación y benchmarking.</li> <li>➤ Agilidad y flexibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Métricas del capital humano.</li> <li>➤ Tablero de mando integral.</li> </ul>



Fuente: elaboración propia, basada en Bohlander y Snell (2008).

- Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos

Chiavenato (2009), explica que existen muchos factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo; los cuales provocan fuertes alteraciones en la planificación de recursos humanos:

✓ Ausentismo; las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. El ausentismo es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo, constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, ya sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

✓ Rotación de personal; es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

✓ Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo; algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo. Con estos cambios, ahora muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas.

- Pronóstico de recursos humanos

La misión, los objetivos y las estrategias de la organización determinan las necesidades futuras de recursos humanos. La demanda de empleados surge de la demanda de productos y servicios de la organización. Con base en el cálculo de sus ingresos totales, los gerentes pueden intentar establecer el número y la mezcla de empleados que se requieren para obtener ese ingreso. Sin embargo en algunos casos esta situación puede invertirse. Cuando se requieren destrezas particulares pero en cantidad limitada, la disponibilidad de los recursos humanos adecuados determina los ingresos. Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden calcular la escasez de recursos

humanos, tanto en número como en tipo, y destacar las áreas en las que la organización tendrá exceso de personal, comentan Robbins y Coulter (2014).

La Planeación estratégica y la planeación de recursos humanos deben formularse conjuntamente; ya que, se deben prever las necesidades inmediatas y futuras del recurso humano dentro de la organización, para pronosticar la disponibilidad, la escasez y exceso de recursos humanos en determinadas áreas, por ende este proceso realizado se debe incluir en la planeación estratégica, porque éste es un procedimiento eficiente que servirá a la institución para tomar decisiones, por medio de los objetivos y planes a largo plazo.

#### b. Análisis de puestos

Para Chiavenato (2009), analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.

Preciado (2010), cita a Alles, la cual expresa que para precisar qué implica el elaborar la descripción de puestos, se parte de la definición de que el análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto o tareas a realizar, responsabilidades, requerimientos específicos, contexto en que las tareas son ejecutadas y tipo de personas que deben contratarse para esa posición. Si se parte de la técnica de análisis de puestos, se llega a la descripción de puestos.

El análisis de los puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables. Existen diferentes métodos para el análisis y en función de la naturaleza del puesto, deberán escoger el método más idóneo para la obtención de datos del mismo. El tipo de información que deberá recoger depende del objetivo por el cuál realiza el análisis y posterior descripción del puesto, enuncian Gan y Triginé (2012).

#### c. Descripción de puestos

Diversos autores definen la descripción de puestos, tal es el caso de Robbins y Coulter (2014), los cuales expresan que con la información obtenida del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de puestos. Una descripción de

puestos es una declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué lo realiza. Generalmente describe el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo.

Por otra parte Chiavenato (2009), menciona que la descripción de puestos es relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace en qué condiciones y por qué. La diferencia entre el análisis y la descripción de puestos radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto, mientras el análisis busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir.

- Necesidad de mejorar la descripción de puestos

Las siguientes situaciones son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir, si no se ha hecho hasta ahora, los puestos de una organización, determina Alles (2015):

- ✓ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ✓ Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- ✓ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- ✓ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ✓ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✓ Inadecuado o pobre entrenamiento de la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- ✓ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

- Descripción de puestos basada en competencias

Debido a la importancia de la descripción de puestos, como lo expresan los autores anteriores Alles (2015), menciona que cuando una empresa debe implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Conjuntamente Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010), señalan que para cada puesto específico es preciso analizar cuáles serán las conductas adicionales deseadas como parte del desempeño esperado de cada individuo en el cargo que ocupe, este proceso conlleva los siguientes pasos:

✓ Para realizar la descripción de puestos basada en competencias se debe tener muy claro el objetivo del puesto y el aporte de cada uno de ellos al equipo organizacional, por lo que el planteamiento del objetivo del cargo es fundamental.

✓ Una vez que está claro el propósito del puesto se deben definir las funciones esenciales que realizan las personas en cada posición específica. Para definir las funciones esenciales, es necesario detallar todas las funciones que realiza la persona que ocupa el cargo y determinar el grado de complejidad, la frecuencia con la que se lleva a cabo cada una y el impacto en los resultados.

#### d. Especificación de puestos

Indican Robbins y Coulter (2014), que una especificación de puestos es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un empleo determinado. Identifica los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz. La descripción y la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes llevan a cabo el reclutamiento y selección.

Acertadamente Mondy y Noe (2015), definen a la especificación de puestos como un documento que contiene calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. Los aspectos que incluye comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica las especificaciones de puesto se incluyen como una sección importante de las descripciones de puestos.

En el siguiente esquema se especifica el proceso de análisis, la descripción y la especificación de puestos:

Esquema 1



Fuente: elaboración propia, basada en Bohlander y Snell (2008).

#### e. Perfil del puesto

El descriptivo del puesto es el documento base para la recolección de información destinada a elaborar el perfil de la búsqueda, expresa Alles (2016). Las primeras preguntas que el selector formulará al futuro cliente interno serán para confirmar los datos consignados. Eventualmente, se analizarán diferencias y/o aspectos especiales que deban considerarse.

Preciado (2010), señala a Alles, quien propone que para darle peso al perfil de puesto y saber qué es lo que se buscará en los candidatos a ocupar la posición, es necesario ponderar las competencias requeridas y el nivel de las mismas, en una calificación de cuatro niveles, que se presentan en la siguiente figura:

Figura 10

Calificación de competencias requeridas para el perfil de puestos

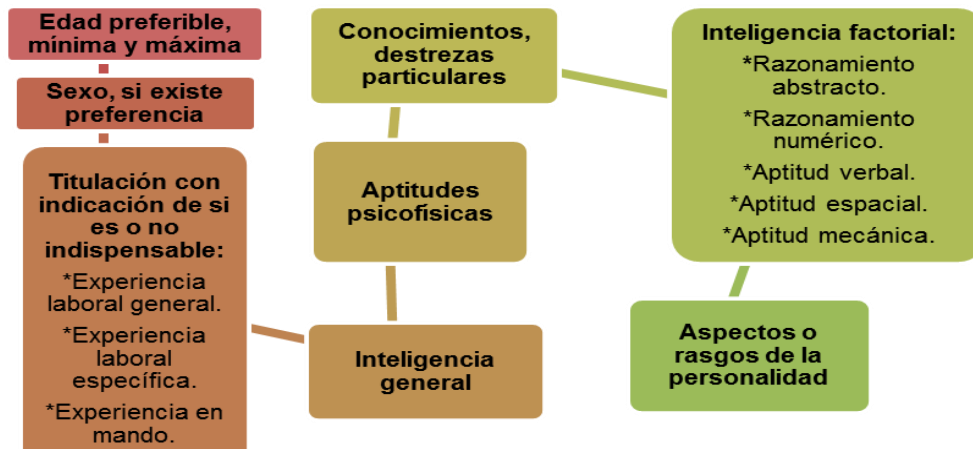


Fuente: elaboración propia, basada en Preciado (2010).

Si no se sabe lo que se busca, no es probable que se encuentre, resulta de evidente necesidad de que recursos humanos describa, juntamente con el jefe de quien ha de depender el futuro seleccionado, el perfil del puesto buscado, determina Puchol (2012). En todo caso, un estudio de las exigencias de un puesto de trabajo debe incluir una serie de criterios, de los que se ofrece una breve síntesis en la figura siguiente:

Figura 11

Criterios a tomar en cuenta en el perfil de puesto



Fuente: elaboración propia, basada en Puchol (2012)

En todo tipo de instituciones es necesario realizar un análisis, descripción y especificación de puestos; para poder evaluar, recabar y efectuar una verificación comparativa de la información importante para que se desarrolle el puesto, por medio de algún o algunos métodos de recopilación de datos y de esta manera plasmar por escrito la información recopilada, donde se detallan los requerimientos mínimos con los que debe contar cada persona para llenar el perfil; esto con el fin de determinar los deberes y naturaleza de los puestos, así como los tipos de personas adecuadas para ocuparlo. No realizar estos procesos implica diversas consecuencias que afectan el funcionamiento de toda empresa.

## 1.2.5 Reclutamiento y selección de personal

Dentro de una empresa en determinado momento se presentan vacantes de puestos, por lo que se puede utilizar la información obtenida del análisis de puestos, para el desarrollo del proceso de reclutamiento, seguidamente se realiza la elección del candidato idóneo, lo cual se denomina como selección de personal.

### a. Reclutamiento

Es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces, especifican Robbins y Coulter (2014). Por otro lado si la planeación de recursos humanos muestra un excedente de empleados, la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante reducción de personal. Para aumentar la diversidad de la fuerza laboral, los gerentes necesitan ampliar su red de reclutamiento.

Preciado (2010), comenta que Chiavenato, se refiere al reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de personal y termina cuando las solicitudes han sido recibidas, posteriormente se continúa con el proceso de selección.

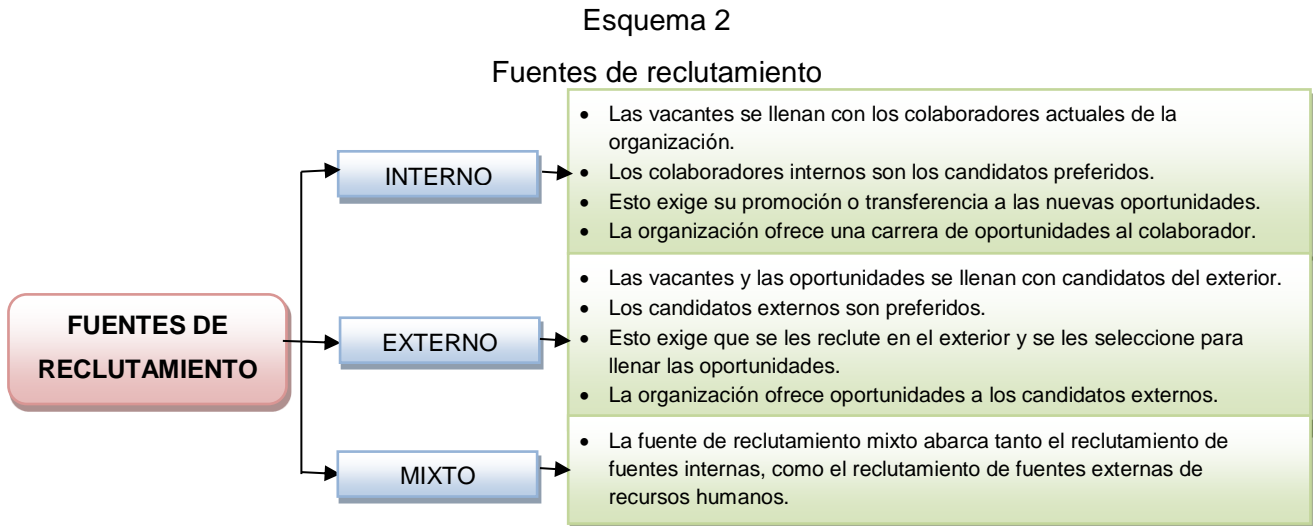
- Reclutamiento con base en las competencias

Según Chiavenato (2009), es el conjunto de política y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito; cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. El reclutamiento basado en competencias cuenta con las siguientes particularidades:

- ✓ Atrae a candidatos que tengan competencias.
- ✓ Abastece el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización.
- ✓ Existe rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias.
- ✓ Competencias disponibles en el banco de candidatos.

- Tipos de reclutamiento

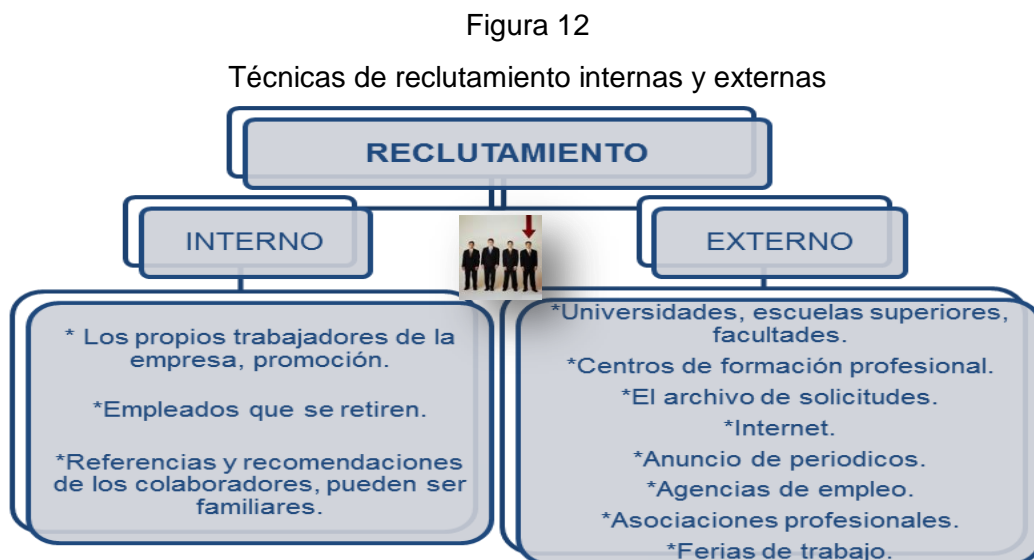
Distintos autores mencionan los tipos de reclutamiento como sinónimo de las fuentes de reclutamiento, en el esquema siguiente se explican los distintos tipos de reclutamiento:



Fuente: elaboración propia, basada en Chiavenato (2009).

- Técnicas de reclutamiento

Como se mencionaba anteriormente existen dos tipos de reclutamiento, los cuales son el interno y el externo, en cada fuente de reclutamiento existen distintas técnicas para atraer candidatos idóneos, dichas técnicas se demuestran a continuación:



Fuente: elaboración propia, basada en Puchol (2012).



En las instituciones se debe realizar un proceso de reclutamiento adecuado, para no atraer personas que no se desean para el puesto, es decir se corre el riesgo que la entidad no encuentre las personas correctas, si no se han especificado exactamente las descripciones del potencial empleado o candidato en los anuncios o técnica de reclutamiento utilizada, incluso este problema puede venir desde la información obtenida en el análisis o descripción del puesto si se tomara ello como base; esto puede llevar a pérdida de recursos, tanto a la empresa como, a la persona interesada en el puesto, ya que, para realizar este proceso se requiere del recurso económico, recurso tiempo y por lo tanto un desgaste del recurso humano, porque se pueden recibir papelerías o solicitudes no acordes al puesto.

#### b. Selección

La selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quién se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo, indica Rodríguez (2012).

Mondy y Noe (2015) manifiestan que el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas; consiste en elegir entre un grupo de solicitantes al elemento más adecuado para un puesto y organización en particular, manifiestan Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección.

Con ello la empresa intenta solucionar dos problemas básicos, la adecuación de las personas al puesto y la eficiencia de las personas en el puesto. Para elegir el mejor candidato los seleccionadores deben tomar en cuenta, los requerimientos de la organización, las normas éticas y la oferta de trabajo.

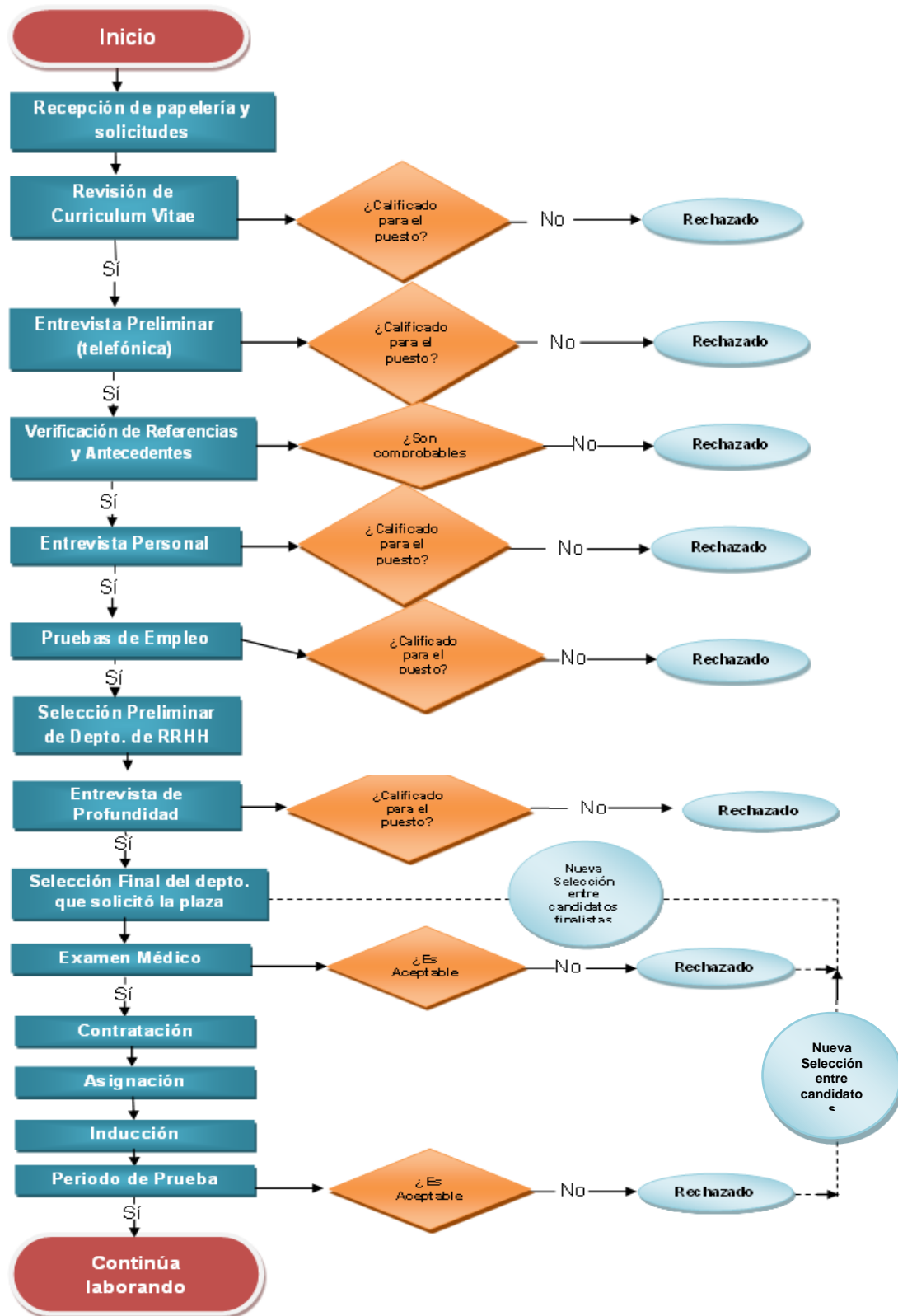
- Selección por competencias

Para seleccionar por competencias primero se deben confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido, expresa Alles (2016).

- Filtros de selección

Por lo general el departamento de personal realiza un proceso de etapas consecutivas, indica Rodríguez (2012), dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. En ocasiones el proceso es simple y eficaz, por ejemplo cuando se escoge a empleados de la misma organización para cubrir las vacantes, pero en otras es complejo y costoso. El mejor método a usar en cada situación depende de los costos directos e indirectos. En el siguiente esquema se presentan las etapas que requiere una selección de personal, también llamadas filtros de selección:

Esquema 3  
Filtros de selección de personal



Fuente: elaboración propia, basada en Rodríguez (2012).

El proceso de selección de personal se realiza conjuntamente con el proceso de reclutamiento, ya que sería poco lógico realizar solamente el reclutamiento porque se quedaría estancado dicho proceso y no se obtendrían los resultados necesarios para completar esta etapa; en toda organización es preciso realizar formalmente el proceso de selección, debido a que de este depende la elección idónea de los colaboradores para que se puedan adaptar al puesto y efectuar correctamente las funciones implícitas en la descripción de puestos de la institución.

#### 1.2.6 Inducción y capacitación

##### a. Inducción

Rodríguez (2012), menciona a Sánchez, que define a la inducción como el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto; además dice que para Sikula es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo. El autor afirma que esta etapa se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado.

El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera. Para Robbins y Coulter (2014), los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración del nuevo empleado a la organización sea tan suave y libre de ansiedad como sea posible. La inducción exitosa, ya sea formal o informal, hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado, disminuye la posibilidad de un desempeño laboral deficiente y reduce la probabilidad de que el nuevo empleado presente una renuncia repentina después de una o dos semanas de trabajo.

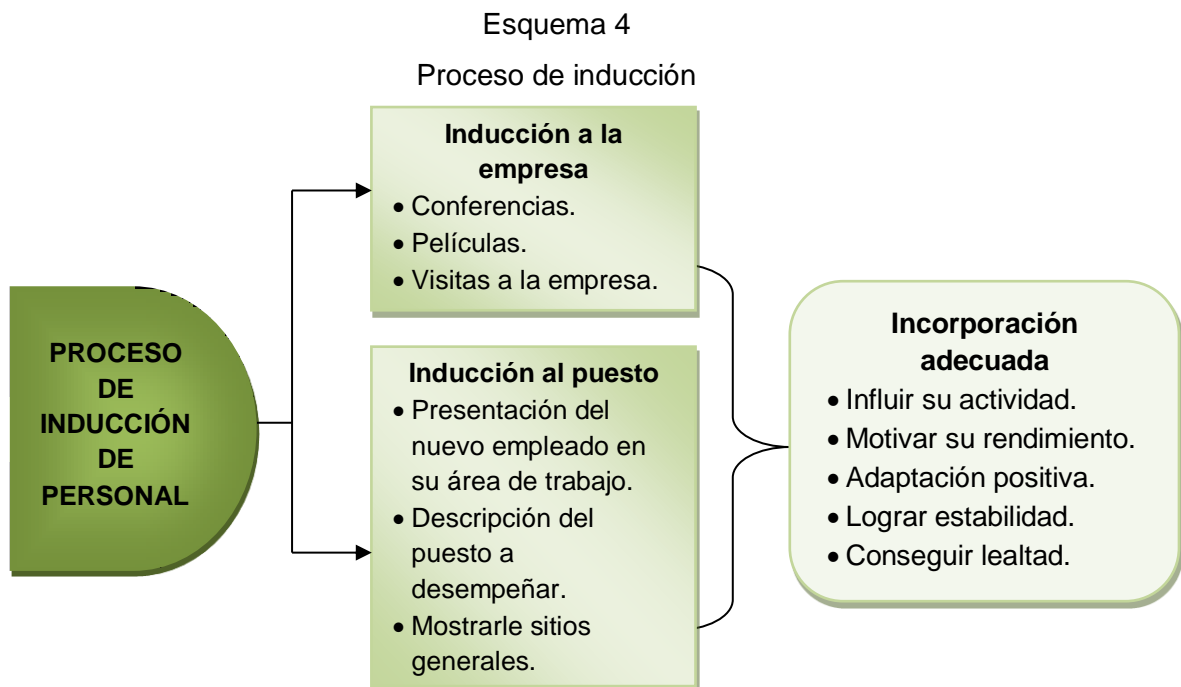
- Tipos de inducción

Según Robbins y Coulter (2014), existen dos tipos de inducción. La primera es *la inducción sobre las unidades de trabajo*, esta familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas.

La segunda es *La inducción sobre la organización*, la cual informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

- Proceso de inducción

Para que un programa pueda ser gestionado adecuadamente, ha de establecerse un plan operativo que contemple: a) las fases del programa de introducción, b) las acciones correspondientes a cada fase, c) los responsables de llevar a cabo cada acción, d) la programación de fechas y horas, e) el tiempo que se estima que debe emplearse en cada una de las acciones, f) las personas que intervienen en el plan, g) la información y la documentación que se requerirá en cada momento, así como h) cualquier otro aspecto que deba tenerse en cuenta en función de la organización de que se trate. El plan operativo habrá de contemplar tanto las fases y acciones previas a la incorporación de la persona a la organización como las fases y acciones relativas a la propia introducción de la persona en la empresa, expresa Rodríguez (2012). Por ello se establece un esquema donde se indica el proceso de inducción:



Fuente: elaboración propia, basada en Rodríguez (2012).

En toda institución, debe existir interés de parte de los propietarios o gerentes, en el proceso de inducción u orientación hacia sus colaboradores al momento de ingresar a laborar a la empresa, ya que, actualmente un alto porcentaje de las empresas de nuestro medio, dejan a un lado el proceso de inducción por escasez de recursos económicos, falta de tiempo o simplemente por desinterés o descuido. La inducción lleva consigo diversos beneficios, entre ellos se pueden mencionar: una rápida adaptabilidad del colaborador dentro de la empresa, mejor desempeño del nuevo colaborador, se reducen las probabilidades que el empleado renuncie inesperadamente. Por otra parte es sustancial reiterar en la inducción, las competencias que debe tener y desarrollar el colaborador, las cuales se deben poner en práctica dentro y fuera del puesto de trabajo.

#### b. Capacitación

Delgado y Ventura (2010), llaman formación y desarrollo profesional de personal a la capacitación, donde mencionan que ésta tiene como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, también facilitan el acceso a mayores y mejores habilidades, por tanto, diversifica y actualiza conocimientos. Invertir en formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminuciones en los índices de absentismo y rotación.

- Capacitación por competencias

Para Chiavenato (2009), es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. La persona, por medio de la capacitación asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos.

Alles (2015), menciona que para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

A modo de ejemplo, una empresa puede decir, quiero que todo mi personal tenga la competencia trabajo en equipo, e implementar actividades para entrenar sobre trabajo en equipo a todo el personal o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil, pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario.

- Detección de necesidades de capacitación

Reza (2010), toma al diagnóstico de necesidades de capacitación como un sinónimo de la detección de necesidades de capacitación, exponen que es la indagación tendiente a determinar las carencias de conocimientos y habilidades que impiden, que los trabajadores de una empresa, desempeñen correctamente las actividades relativas a sus puestos de trabajo. El objetivo genérico del diagnóstico de necesidades de capacitación consiste en obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

- Métodos de capacitación

Mondy y Noe (2015), analizan distintos métodos de capacitación, por lo que en la siguiente figura se establecen los métodos fundamentales:

Figura 13

Métodos de capacitación

<p><b>1. Programas para el aula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es cuando el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto.</li> </ul>	<p><b>2. Mentoring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.</li> </ul>	<p><b>3. Coaching</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es considerada con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor.</li> </ul>	<p><b>4. Moldeando el comportamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un método que utiliza videos para ilustrar habilidades interpersonales eficaces y muestra la forma en que los gerentes actúan en diversas situaciones.</li> </ul>	<p><b>5. Representación de funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes deben responder a problemas específicos que pueden realmente encontrar en sus empleos.</li> </ul>
<p><b>6. Simulación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un enfoque de capacitación que utiliza instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo.</li> </ul>	<p><b>7. Juegos de negocios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular.</li> </ul>	<p><b>8. Aprendizaje a distancia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las videoconferencias y la tecnología similar aumentan el acceso a la capacitación, garantizan la congruencia de la instrucción y reducen el costo de los programas.</li> </ul>	<p><b>9. Realidad virtual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible.</li> </ul>	<p><b>10. Capacitación en el trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un enfoque informal hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad. Una forma de capacitación en el trabajo es la rotación de puestos, en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, basada en Mondy y Noe (2015).

- Evaluación de capacitación

Según Reza (2010), uno de los mayores desafíos de la capacitación es la evaluación de las organizaciones que capacitan, un alto porcentaje no evalúa o simplemente, se conforman con los resultados de la reacción que manifiestan los participantes. Una buena estrategia de evaluación debe de considerar todos los ángulos posibles para obtener información realmente valiosa para la toma de decisiones. No basta con evaluar la reacción de uno o varios eventos organizados o evaluar el aprendizaje de los participantes; es necesario hacer seguimiento de la capacitación, después de impartida esta, calcular el costo beneficio y posteriormente hacer macro-evaluación del esfuerzo global realizado.



Así se contará brevemente cada una de las siguientes dimensiones: evaluación de la recreación, evaluación del aprendizaje, seguimiento de la aplicación, evaluación del costo-beneficio y evaluación del esfuerzo.

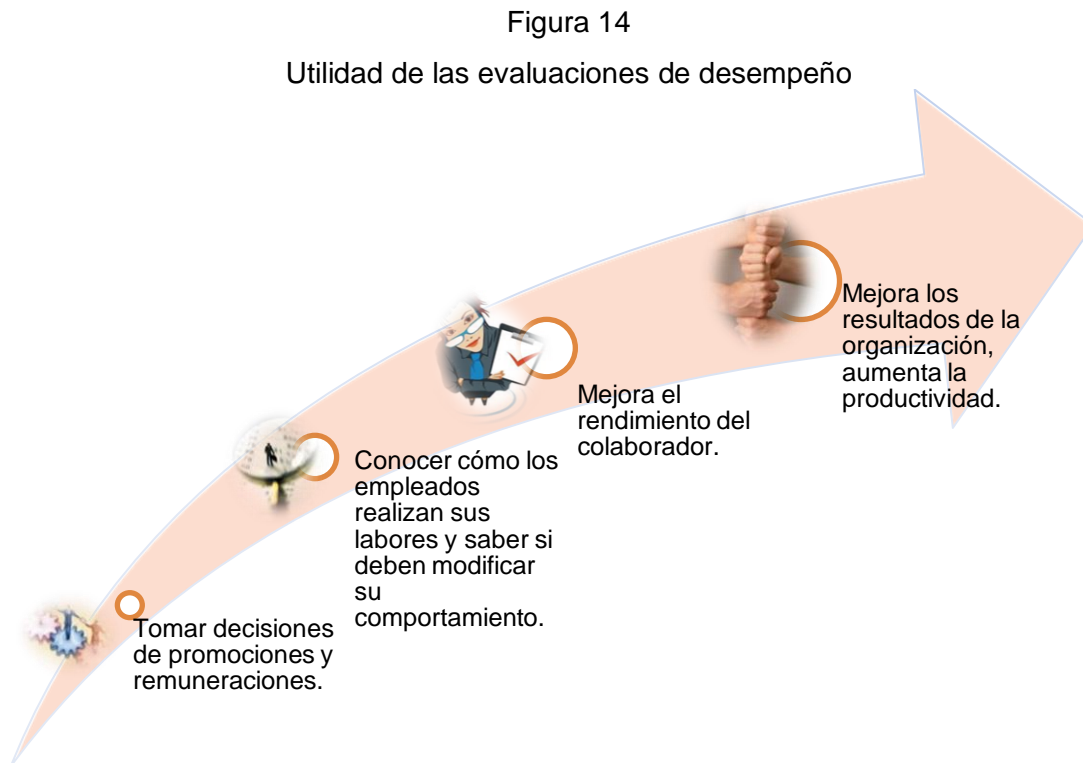
Las capacitaciones son importantes en cualquier tipo de institución, sin importar su naturaleza, ni tamaño, ya que al recurso humano se le debe motivar para que se sienta satisfecho y así pueda tener un alto rendimiento en su desempeño; en las capacitaciones los colaboradores pueden adquirir nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para poner en práctica en sus labores; es relevante evaluar una capacitación después de haber sido impartida, esto con el fin de indagar si se obtuvieron los efectos esperados en los colaboradores y si quedaron satisfechos con el aprendizaje; del mismo modo es necesario tener una evaluación constante e integral en los periodos de trabajo, ya que así se podrán observar los resultados apegados a la realidad, para comparar los comportamientos anteriores y posteriores a la capacitación, por ende determinar si ésta fue positiva o establecer los aspectos que se deben mejorar para tomar decisiones correctas.

#### 1.2.7 Evaluación del desempeño

Numerosos autores definen la evaluación de desempeño, por ello se menciona a Rodríguez (2012), quien opina que evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para transformarse paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.

También Chiavenato (2009), cita a Milkovich y Boudreau, quienes expresan que la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. El autor define a la evaluación del desempeño como una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

Por ello la autora Alles (2008), sugiere que el desempeño se debe evaluar, ya que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. A continuación se presenta cuál es la utilidad de una evaluación del desempeño, por medio de una figura:



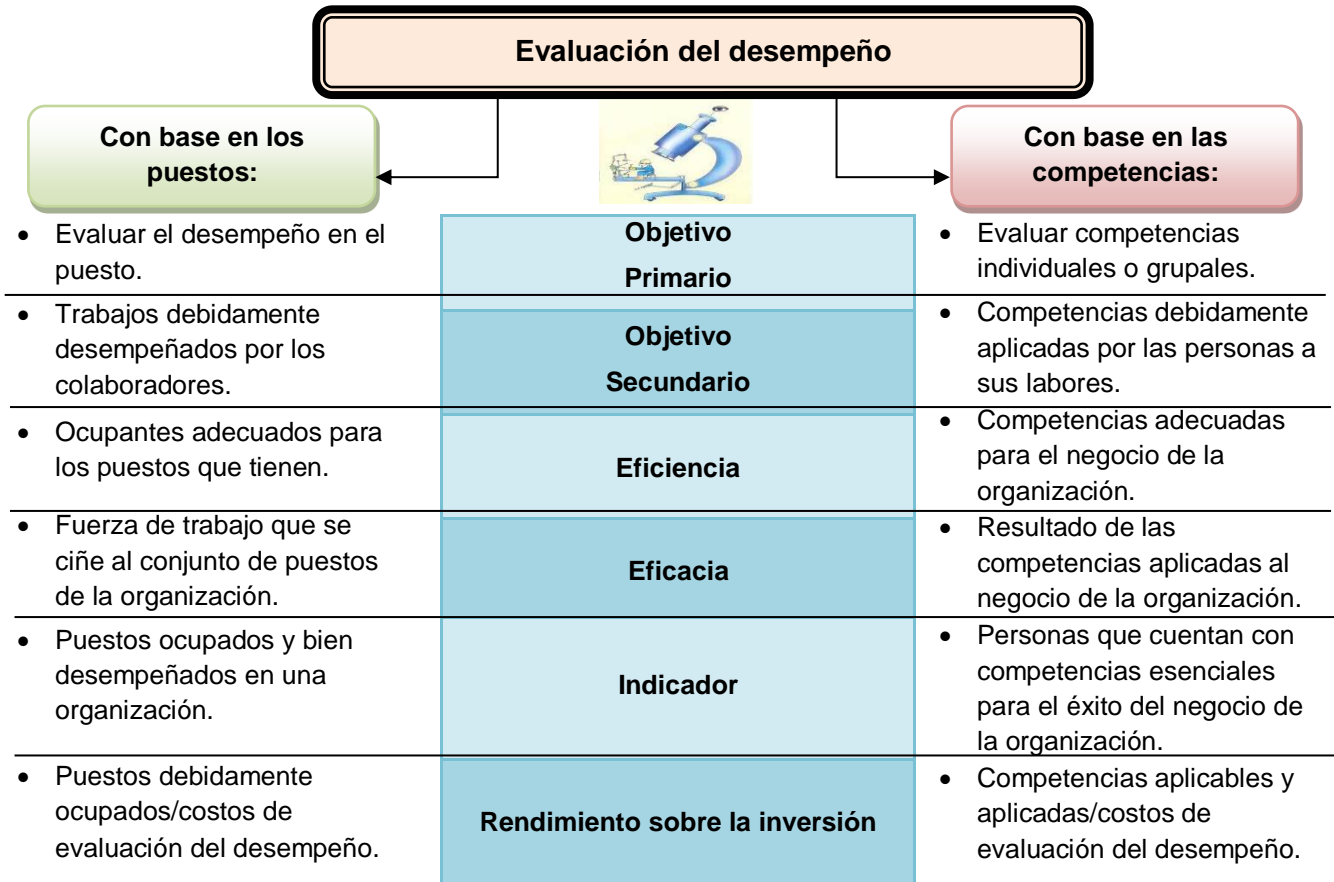
Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2008).

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Al confrontar el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

A continuación se presenta una figura en la que se compara la evaluación del desempeño con base en los puestos frente a la evaluación del desempeño con base en las competencias:

Figura 15

Comparación de evaluación del desempeño  
con base en los puestos frente a la de competencias



Fuente: elaboración propia, basada en Chiavenato (2009).

a. Métodos de evaluación del desempeño

Existe una gran diversidad de métodos de evaluación del desempeño, sin embargo en esta investigación se brindará mayor énfasis a la evaluación de 360°, 180° y la evaluación por competencias, tal como se menciona a continuación:

- Evaluación de 360°

Chiavenato (2009), opina que esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño.

El gerente, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación.

De la misma manera explica Alles (2008), que Evaluación de 360° o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo, consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

- Evaluación de 180°

Allles (2008), menciona que la evaluación de 360° se utiliza en ocasiones, en una versión reducida que se denomina de 180°. Se recomienda la aplicación de ésta como un paso previo a la de 360°. El primer año de su implantación se sugiere emplear la evaluación a jefes y pares sin incluir a subordinados, para el segundo año completar “el círculo de 360°”, es decir, incorporar a los supervisados. En la evaluación de 180 grados, la persona eventualmente es evaluada por los clientes.

- Evaluación por competencias

Para el análisis del desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo indica Alles (2008), también menciona a Gómez quien enuncia que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios utilizados son concretos. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo solicitado, al llegar al momento de la evaluación del desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas. En esta etapa no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad, sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

La aplicación de esta metodología consiste, a partir de la definición de las competencias establecidas, por una parte para el conjunto de la organización y, por otra, para el perfil del

puesto de trabajo, en la elaboración de un documento, cuestionario, que permite a los empleados establecer en qué grado han demostrado poseer la requerida capacidad/competencia/conducta. El responsable, junto al empleado, debe determinar las capacidades o competencias que requieren un mayor perfeccionamiento y describir la forma en que van a lograrse.

Por otra parte Alles (2008), comenta que la conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado. Por lo tanto, para evaluar por competencias, se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

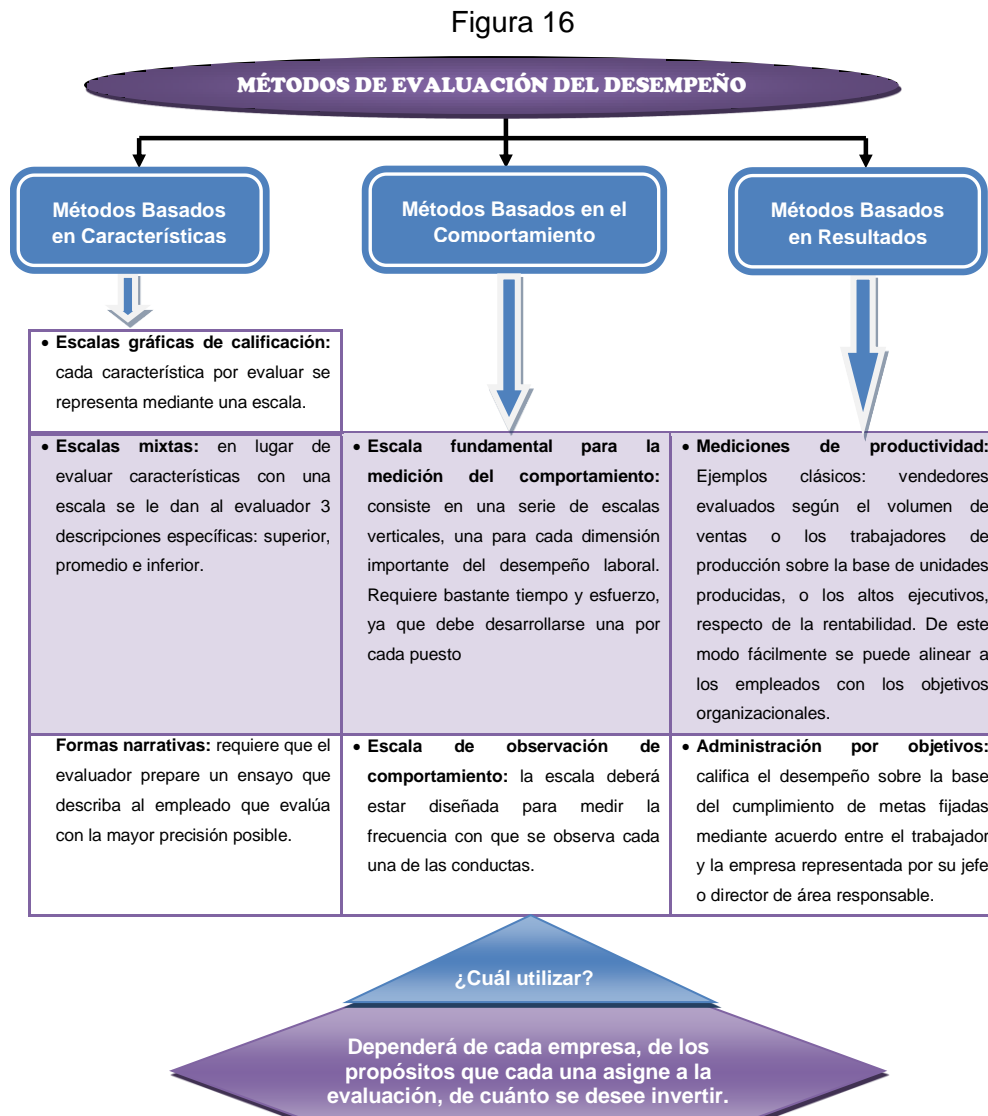
Un supervisor no podrá decir en el momento de evaluar el desempeño de un colaborador, me parece que es un buen trabajador de equipo, sino que al evaluar por competencias deberá analizar los comportamientos, relacionarlos con una situación y la conclusión será, cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue... en función de la definición de la competencia que esa compañía haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Es probable que una empresa solo haya definido las denominadas competencias cardinales, en este caso las competencias no están referidas a un puesto en particular sino, por el contrario, son un referente o modelo de toda la organización. La compañía ha definido una serie de competencias que desea que todos sus empleados posean. Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad de la compañía deberán poseerlas.

En este supuesto la evaluación de desempeño por competencias no será en función de las competencias del puesto, sino de las competencias cardinales. Si la empresa ha definido las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación de desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

- Otros métodos

Además de los tres métodos explicados anteriormente, existen otros métodos de evaluación del desempeño, tal como los clasifica Alles (2008), de acuerdo con aquello que miden, características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas, competencias, brindan a los empleados información orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. Lo anterior se puede observar en la siguiente figura:



Fuente: elaboración propia, basada en Alles (2008).

Es importante realizar evaluaciones del desempeño en las empresas, por las razones que se han observado anteriormente, de igual manera se debe elegir correctamente el método que se aplicará dentro de la empresa. También es preciso que los colaboradores estén conscientes de la importancia y necesidad de realizarlas, además que estén dispuestos a abandonar el confort de la rutina para emprender y asumir misiones y desafíos inéditos, conforme a las decisiones que se tomen basadas en los resultados de la evaluación. Estas evaluaciones tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados.

#### 1.2.8 Desarrollo de la carrera profesional

Se especifican algunos conceptos para poder comprender a cabalidad el desarrollo de la carrera profesional, entre los cuales se encuentran los siguientes.

##### a. Carrera

Es una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de su vida, según Hellriegel y Slocum (2009). El concepto de una carrera se suele limitar a la idea de escalar los peldaños de una organización. En ocasiones esta posibilidad ya no está al alcance de muchas personas debido a la reducción de tamaño de la organización, las fusiones y la creciente tendencia de la gerencia de dejar en manos de los empleados la responsabilidad de desarrollar las competencias que les son propias.

Una persona puede permanecer en el mismo nivel, adquirir y desarrollar las competencias ahí, y tener una carrera exitosa sin jamás recibir una promoción o ascenso. También puede construir su carrera cuando cambia a distintos puestos en diferentes campos, o trabaja en distintas organizaciones. Así, una carrera no solo abarcará las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la oportunidad para seguir carreras alternas, opciones individuales y experiencias personales.

## b. Planeación de carrera

Siliceo (2015), menciona que la planeación de vida y carrera en las organizaciones, se entiende como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros. El objetivo general de un programa de planeación de vida y carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, por medio del desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con las motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

- Plan de carrera por competencias

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según el avance del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido por el puesto al cual prevé promoverlo en el futuro, indica Alles (2008).

## c. Desarrollo de carrera

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que esto implica tomar decisiones respecto a una ocupación, así como participar en actividades para alcanzar las metas de la carrera. La idea central del proceso de desarrollo de la carrera es el tiempo. Se presenta en la siguiente figura algunos de los factores que influyen en la forma que asume la carrera de una persona y en el curso que seguirá con el paso del tiempo:



Figura 17  
Factores en el desarrollo de la carrera



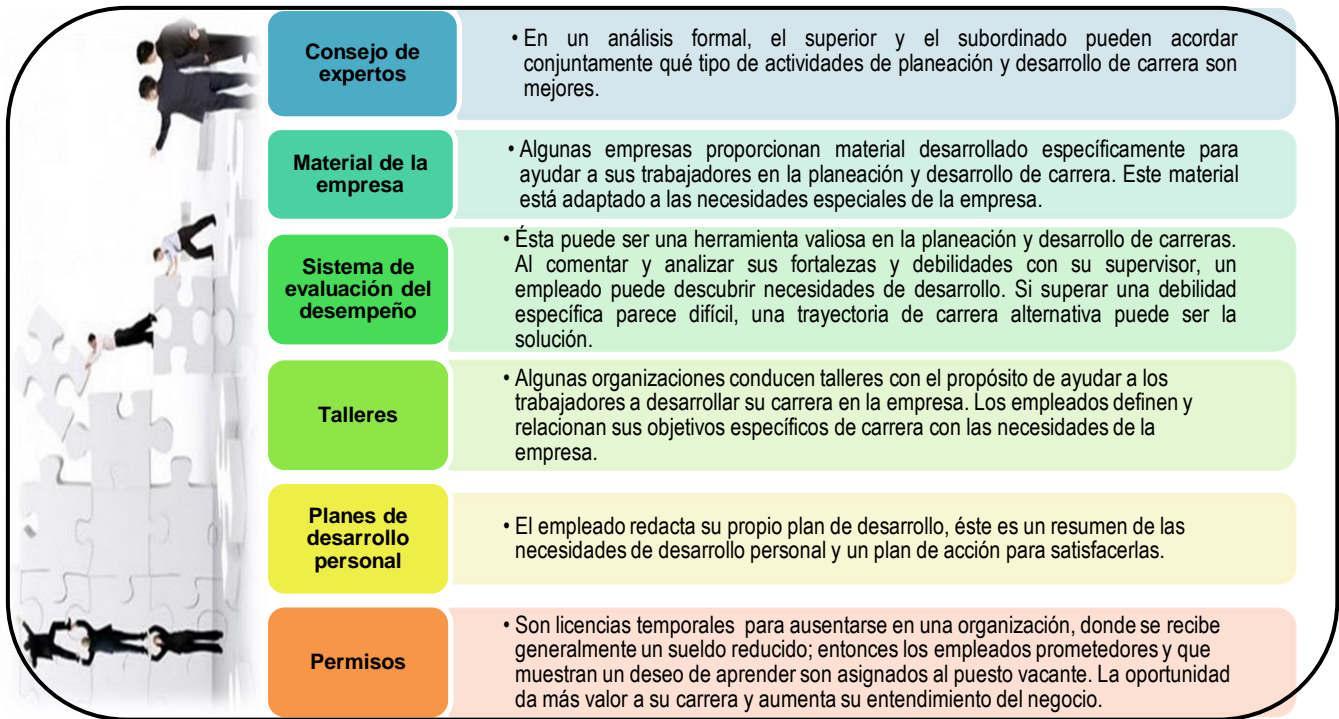
Fuente: elaboración propia, basada en Hellriegel y Slocum (2009).

d. Métodos de planeación y desarrollo de la carrera

Existen muchos métodos de planeación y desarrollo de carrera comentan Mondy y Noe (2015). A continuación, en la figura 18 se analizarán algunos métodos que se utilizan actualmente, la mayoría se usan en diversas combinaciones:

Figura 18

Métodos de planeación y desarrollo de carrera



Fuente: elaboración propia, basada en Mondy y Noe (2015).

La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas basarán más su capacidad de competir en los conocimientos y habilidades de sus trabajadores que en los costes de mano de obra o en la capacidad productiva. Debido a que el desarrollo de la carrera profesional desempeña un papel fundamental para garantizar una fuerza de trabajo competitiva, no puede quedarse olvidado a un programa de prioridad secundaria ofrecido sólo en épocas de bonanza económica.

### 1.2.9 Compensación

#### a. Definiciones

Cuando un empleado alcanza un alto nivel de desempeño, las recompensas se vuelven importantes inductores para que prosiga su desempeño en ese nivel. Hellriegel y Slocum (2009), denominan como recompensas a las compensaciones e indican que existen numerosas investigaciones sobre la forma en que las recompensas afectan al desempeño individual y el

equipo. Las recompensas pueden ser externas como bonos, vacaciones pagadas, etcétera o internas como sentimiento de logro, orgullo por el cumplimiento y sentimientos de éxito.

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización, opinan Mondy y Noe (2015). La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivadas a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista se ve que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado, opina Puchol (2012). Los beneficios a diferencia de la retribución, no se perciben por lo que se hace, sino por lo que se es, un miembro de la organización. En los últimos años los beneficios han crecido proporcionalmente más que la retribución. Para marcar más aún estas diferencias, algunas empresas no ofrecen estos beneficios de forma absolutamente gratuita, sino parcialmente gratuita, por ejemplo en una proporción 80/20.

#### b. Compensación por competencias

Conceptualmente Rábago (2010), indica que la compensación por competencias paga la validez de la persona y sus contribuciones, supera el paradigma del puesto. Tradicionalmente se retribuye al personal por el puesto de trabajo que ocupa y se tiene en cuenta aspectos propios del puesto, como escala, peligrosidad, ubicación, aparte de otros relacionados con los resultados como el cumplimiento de objetivos, o plenamente desvinculados de resultados como la antigüedad.

La compensación por competencias se basa en la idea de remunerar a los trabajadores en función de las competencias y habilidades que tengan y que, a la vez, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En términos generales, la diferencia entre los sistemas más habituales y la moderna compensación por competencias se asienta en conceptos dinámicos que se adaptan a la variabilidad de los entornos de mercados actuales. Por ello en la siguiente figura se presentan las diferencias entre la compensación que habitualmente se utiliza en las empresas y la compensación por competencias:

Figura 19

Diferencias entre compensaciones



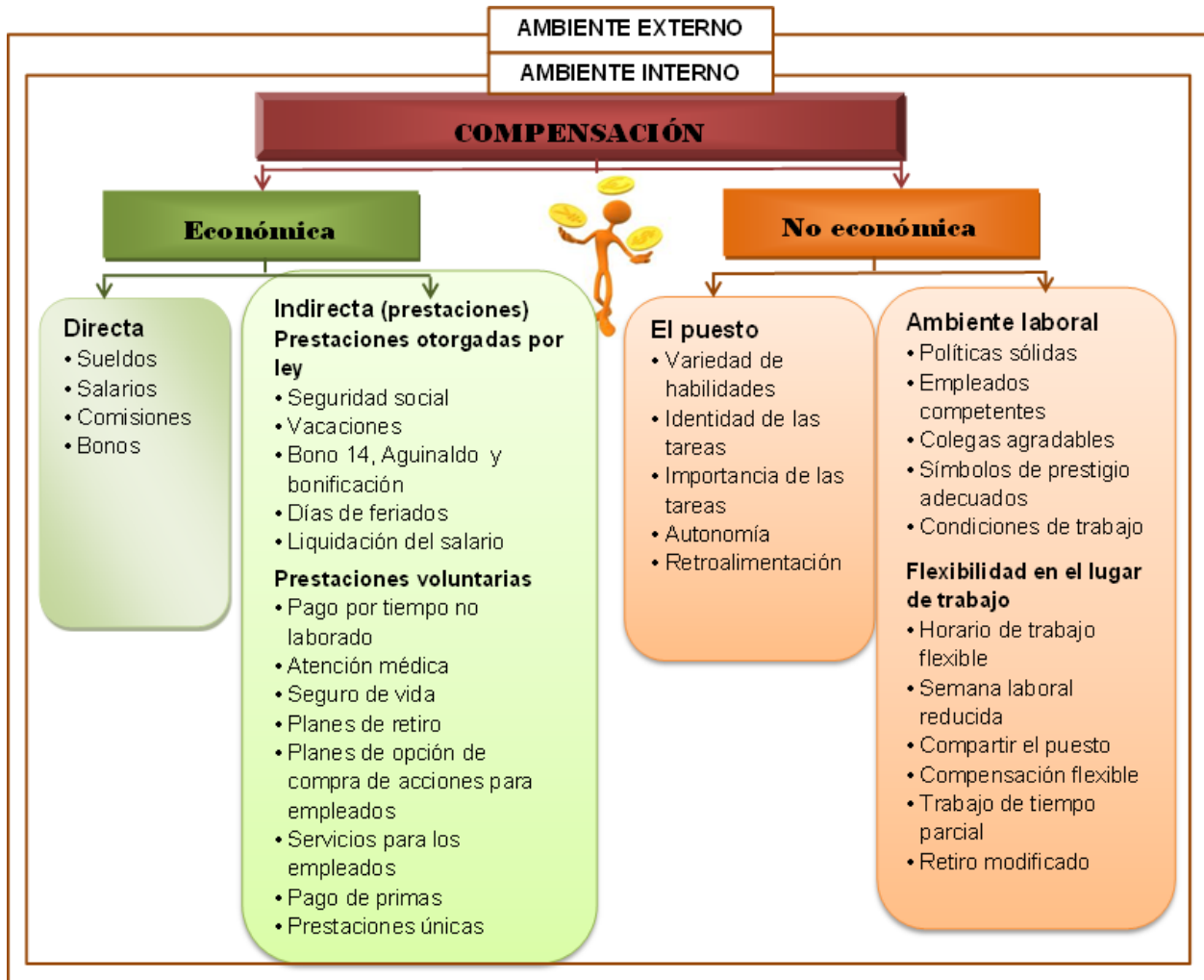
Fuente: elaboración propia, basada en Rábago (2010).

Del mismo modo, Alles (2008), considera que las compensaciones es el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

c. Elementos de la compensación

Mondy y Noe (2015), mencionan que existen diversos elementos para formar un programa de compensación total. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. La compensación económica indirecta como prestaciones, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo, este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa. En la siguiente figura se demuestran los elementos que una empresa puede y/o debe brindar a sus colaboradores:

Figura 24  
Derivaciones de la compensación



Fuente: elaboración propia, basada en Mondy y Noe (2015).

La compensación es una recompensa que refuerza al empleado y le alienta a esforzarse más en el futuro. Sin embargo las empresas frecuentemente se enfocan en la elaboración de su visión, misión, cultura y se quedan plasmadas, pero no le dan importancia a otras situaciones laborales, donde se reflejan realmente los problemas de gestión, situaciones reales donde es importante tomar en cuenta el punto de vista del personal, como lo es la compensación; es necesario indagar en lo que piensan los colaboradores con respecto a las retribuciones y recompensas que se les brindan, para mejorar los procesos utilizados y así optimizar la satisfacción del cliente interno.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, la participación de las cooperativas de ahorro y crédito en el mercado financiero de Guatemala, ha incrementado significativamente, debido a los servicios que brindan para grupos tradicionalmente poco atendidos por el sector bancario. De igual manera en Huehuetenango ha aumentado el número de cooperativas, este desarrollo ha impactado en la economía por medio de la diversificación de servicios financieros, ahorro corriente y créditos, con tasas de interés adecuadas a las necesidades de las MIPYMES y de la población en general. Sin embargo es necesario que estas instituciones, estén en constante actualización, ya que pueden ser afectadas en determinado momento, positiva o negativamente, por lo que deben contar con conocimientos en aspectos como la tecnología, leyes, economía, globalización, mercadeo, administración de personal, entre otros.

Por ende, la gestión de recursos humanos toma relevancia a raíz de las actuales exigencias del entorno, lo cual induce a las empresas a encontrar nuevas formas de liderar a los colaboradores y obtener beneficios mutuamente satisfactorios. Es por ello que la gestión por competencias es una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del capital humano, que involucra los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas innatas de una persona y las que debe poseer para adecuarse a los planes implementados por la institución, por lo que pueden aprovecharse en las distintas áreas de trabajo, para lograr una administración eficiente y efectiva, donde cada individuo desarrolle el máximo potencial y consecuentemente se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo lo anteriormente descrito no es una tarea sencilla; algunos hechos observables que justifican el criterio del investigador, para ejecutar un estudio en este ramo, dentro de la Cooperativa sujeto de estudio son: cumplimiento parcial y/o nulo en algunos casos de los elementos que integran la gestión del recurso humano, tales como: no se evidencia la planeación del recurso humano, existen perfiles de puestos, pero no son actualizados ni validados por un comité creado para el efecto, así también el proceso de reclutamiento y selección de personal no es responsabilidad directa del departamento de recursos humanos, sino que está direccionado hacia el Consejo de Administración, lo cual perjudica la objetividad del mismo. No existe un plan de capacitación formal, producto de un diagnóstico de necesidades de capacitación, la evaluación del desempeño no se realiza de manera efectiva, ya que no todos los puestos se evalúan con una herramienta estándar, no existe una política

salarial, por lo tanto no se realiza valuación de puestos, aunado a que el departamento de recursos humanos es de reciente creación, aún es muy prematuro evidenciar resultados.

Si la institución no considera lo expuesto con anterioridad se pueden crear conflictos laborales, contratar colaboradores no idóneos para cada puesto, incumplimiento de los objetivos propuestos, bajo rendimiento en la realización de las actividades, incremento en la rotación de personal, que a su vez implica pérdida de tiempo y dinero, ausentismo de los colaboradores, se puede deteriorar la productividad de los mismos, duplicidad de esfuerzos, clientes internos y externos insatisfechos.

Por tales razones, es necesario y justificable la implementación de una correcta gestión de recursos humanos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L., con el propósito de realizar una planeación de personal adecuada de acuerdo a las necesidades de la institución, colocar a la persona que posea las habilidades, conocimientos y actitudes para el puesto que ha de desempeñar, capacitar a los empleados constantemente, desarrollar procesos de evaluación del desempeño que proporcionen resultados para la toma de decisiones, por lo cual deben considerar la aplicación de las competencias laborales para poder enfrentarse ante los nuevos retos y así convertir las debilidades de los colaboradores en fortalezas, donde se optimicen las relaciones laborales y el cumplimiento de metas organizacionales.

Debido a la necesidad existente, se plantea la siguiente interrogante:

**¿Cómo se aplica la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango?**

## 2.1 Objetivos

### 2.1.1 General

Determinar la aplicación de la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.

### 2.1.2 Específicos

- Identificar la aplicación de las competencias laborales en la gestión del recurso humano.
- Comprobar si la cooperativa utiliza la planeación, análisis y descripción de puestos como herramienta de gestión para sus colaboradores.
- Describir la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa sujeto de estudio.
- Determinar el desarrollo de los programas de inducción y capacitación dirigidos a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L.
- Definir los métodos y herramientas de evaluación del desempeño que la cooperativa aplica para determinar la eficiencia y productividad en sus colaboradores.
- Establecer si existe un plan de desarrollo de la carrera profesional en la cooperativa para los colaboradores.
- Identificar los tipos de compensación que se otorgan a los colaboradores de la cooperativa.

## 2.2 Variables e indicadores

Gestión de recursos humanos por competencias



### 2.2.1 Definición conceptual

Según Porret (2012), la gestión de recursos humanos por competencias consiste en saber movilizar los conocimientos de los empleados y sus cualidades emocionales para hacer frente a un problema determinado o lograr unas metas o fines, implica que sea forzosamente un proceso para optimizar tanto el ámbito individual como el organizativo, donde adecúa las características personales del conocimiento y ese hacer, habilidades, experiencia, actitud, valores, etc., a la efectividad de su actuación excelente.

### 2.2.2 Definición operacional

Es un proceso que incluye diversas actividades como la planeación de recursos humanos, descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal, capacitación, entre otras, con el objetivo de identificar y aprovechar los conocimientos, aptitudes y destrezas con que cuentan los colaboradores para lograr el éxito individual y de la organización; fundamentándose en las competencias desde el momento en que se realiza la planeación hasta definir las compensaciones, para cumplir las metas de la empresa de una manera efectiva, con las cuales el personal se sienta satisfecho y optimice sus características inherentes, para alcanzar un desempeño con excelencia.

### 2.2.3 Indicadores

- Competencias laborales
- Planeación, análisis y descripción de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Inducción y capacitación
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de la carrera profesional
- Compensación

### 2.3 Alcances

A través de la investigación realizada sobre la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. se identificó la aplicación actual de dicha gestión, con el fin de presentar recomendaciones para implementar este proceso, que es de suma importancia dentro de cualquier institución para aprovechar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores, lo cual contribuye para lograr sus objetivos y planes.

### 2.4 Aporte

El estudio realizado pretende mejorar la administración del recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango, dicha investigación se basa en la gestión de recursos humanos por competencias, donde se propone que la institución utilice un modelo basado en competencias para poder administrarla de manera más eficiente, ya que éste es un método innovador, que aún es poco conocido en Guatemala, sin embargo en el contexto mundial ha tenido éxito desde años anteriores.

A los empresarios guatemaltecos ofrece un instrumento que les proporciona herramientas modernas para la implementación y adopción de la gestión de recursos humanos por competencias en sus empresas, con el objetivo de aumentar la competitividad, tanto a nivel nacional, como internacional.

Brinda a los estudiantes universitarios un documento que sirva como guía en la preparación del estudio denominado tesis, relacionado con la gestión de recursos humanos por competencias o investigaciones realizadas en cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación se efectuó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango, donde se tomó como sujetos de estudio al personal de gerencia, administrativo y operativo de dicha institución.

Los sujetos de estudio se clasificaron de la siguiente manera:

3.1.1 Sujeto 1: está constituido por el gerente general, subgerente y gerente de recursos humanos.

3.1.2 Sujeto 2: lo constituye el personal administrativo, entre ellos se encuentran jefes de departamento, asistentes, receptores, auxiliares, entre otros y el personal operativo, entre ellos están conserjes, mensajeros y cocinera.

Por lo que a continuación se describe en una tabla la cantidad de empleados estudiados.

Tabla 1  
Sujetos de estudio

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA INMACULADA CONCEPCIÓN, R.L.</b>			
<b>Puesto</b>	<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gerente general</b>	1		1
<b>Subgerente</b>	1		1
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	1		1
<b>Personal administrativo y operativo</b>		58	58
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>58</b>	<b>61</b>

Fuente: elaboración propia, basada en nómina de colaboradores (2017).

### 3.2 Población y Muestra

En esta investigación se tomó el universo de la población (100%), compuesto por 61 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L., por medio de un censo, debido a que el número de colaboradores es pequeño, por lo que no se realizará un cálculo de muestra. Según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

### 3.3 Instrumentos

Los instrumentos que se consideraron apropiados para recolectar la información requerida sobre la gestión de recurso humano y las competencias laborales fueron la entrevista y la encuesta.

Entrevista mixta es un híbrido de la entrevista planificada y la entrevista libre. Si bien se ha trazado previamente una planificación de las preguntas a formular, en cambio, dentro de cada una de ellas existirá la libertad de desarrollarlas, pedir más información por parte del entrevistador. Por una parte se pregunta sobre detalles de cada respuesta y, por la otra, se pueden ampliar las respuestas de forma que siempre cubra determinados campos, explica Porret (2008).

La entrevista mixta fue aplicada a los sujetos de estudio 1, es decir a los gestores del recurso humano para recolectar la información pertinente sobre los indicadores de los elementos de estudio que se evaluaron, y así alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. La entrevista está compuesta por 40 preguntas, de las cuales contiene preguntas dicotómicas, de opciones múltiples y preguntas abiertas.

Encuesta es una técnica de recopilación de información, sin embargo más que una técnica, la encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado, exponen Del Cid, et al. (2011).

La encuesta aplicada a los sujetos de estudio número 2, está compuesta por 36 preguntas, de las cuales contienen preguntas dicotómicas y de opciones múltiples

### 3.4 Procedimiento

#### Esquema 5

Para realizar la presente investigación y cumplir con su objetivo se procedió con lo siguiente:



Fuente: elaboración propia, basada en trabajo de campo.

### 3.5 Diseño y metodología estadística

La presente investigación fue diseñada de acuerdo a los lineamientos de la investigación descriptiva. Según Del Cid, et al. (2011), describir es caracterizar algo; para describirlo con propiedad generalmente se recurre a medir alguna o varias de sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, sólo que con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio, organización, clima laboral, satisfacción de clientes, productividad, etcétera. Luego establece instrumentos para medir

adecuadamente el nivel de ese fenómeno; éste supone una apropiada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir.

Para investigar en qué consiste la gestión de recursos humanos por competencias se consultaron los siguientes medios:

- Libros
- Revistas
- Internet

Para el procesamiento de los datos se utilizó la hoja de cálculo de Excel y para la presentación gráfica de los resultados, se elaboraron gráficos de barras y tablas.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L., para lo cual se utilizó una encuesta como medio de investigación, dirigida a 58 colaboradores de las diferentes áreas de la institución y una entrevista mixta dirigida a la Gerencia General y a la Subgerencia.

Elemento de Estudio: Gestión de recursos humanos por competencias

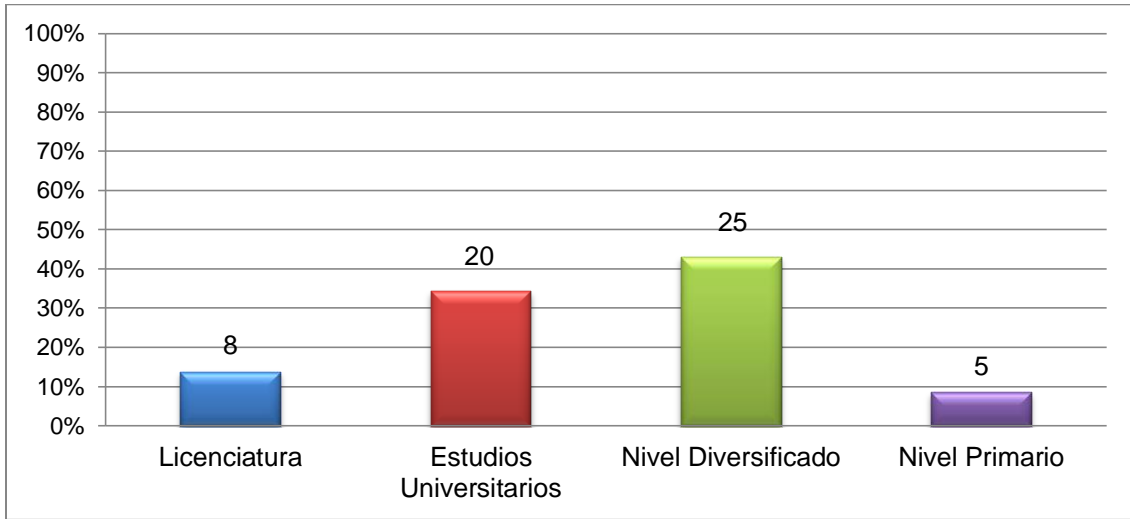
Tabla 1  
Puesto desempeñado

<i>Nombre del Puesto</i>	<i>Cantidad de personas</i>	<i>Representatividad %</i>
Contador general	1	2%
Jefe de caja	2	3%
Jefe de créditos	1	2%
Jefe de cuentas nuevas	1	2%
Jefe de cómputo	1	2%
Jefe de jurídico	1	2%
Jefe de agencia Pradera	1	2%
Jefe de mercadeo	1	2%
Auxiliar (contabilidad)	2	3%
Receptor pagador (Caja)	8	14%
Auxiliar (Caja)	1	2%
Receptor pagador agencia Pradera (Caja)	3	5%
Valuador (Créditos)	4	7%
Analista (Créditos)	2	3%
Asistente (Créditos)	2	3%
Auxiliar (Créditos)	5	9%
Auxiliar (Cuentas nuevas)	3	5%
Asistente (Jurídico)	3	5%
Auxiliar (Jurídico)	2	3%
Secretarias (central y agencia Pradera)	3	5%
Oficial de cumplimiento y suplente (IVE)	2	3%
Auxiliar (IVE)	1	2%
Auxiliar rotativo	3	5%
Auxiliar de servicios (Operativo)	2	3%
Conserje mensajero (Operativo)	3	5%
<i>Total</i>	<i>58</i>	<i>100%</i>

Fuente: trabajo de campo/2017.

Como se observa en la tabla anterior, el área de Caja cuenta con 14 colaboradores y Créditos también con 14, son los departamentos que tienen mayor cantidad de empleados, divididos en distintos puestos, así mismo está Jurídico con 6, seguido de 5 trabajadores del área operativa y las demás dependencias oscilan entre 1 y 4 colaboradores cada una.

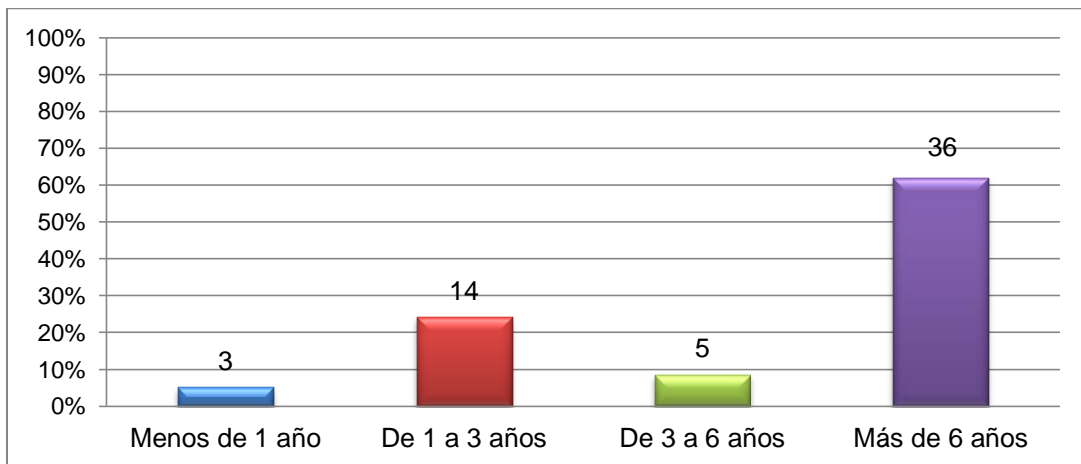
Gráfica 1  
Grado de escolaridad



Fuente: trabajo de campo/2017.

Del total de colaboradores encuestados, el 43% cuenta con estudios a nivel diversificado y 34% con estudios universitarios, una mínima cantidad de personas son las que cursaron el nivel primario, los cuales laboran en el área operativa, es decir pertenecen al personal de servicio.

Gráfica 2  
Tiempo de laborar en la institución



Fuente: trabajo de campo/2017.

De acuerdo a los resultados del trabajo de campo, un alto porcentaje de los colaboradores de la Cooperativa tienen más de seis años de laborar para la institución; una minoría se encontró en el rango menor a un año y entre tres y seis años de trabajo.



Tabla 2  
Factores motivacionales que utiliza la cooperativa

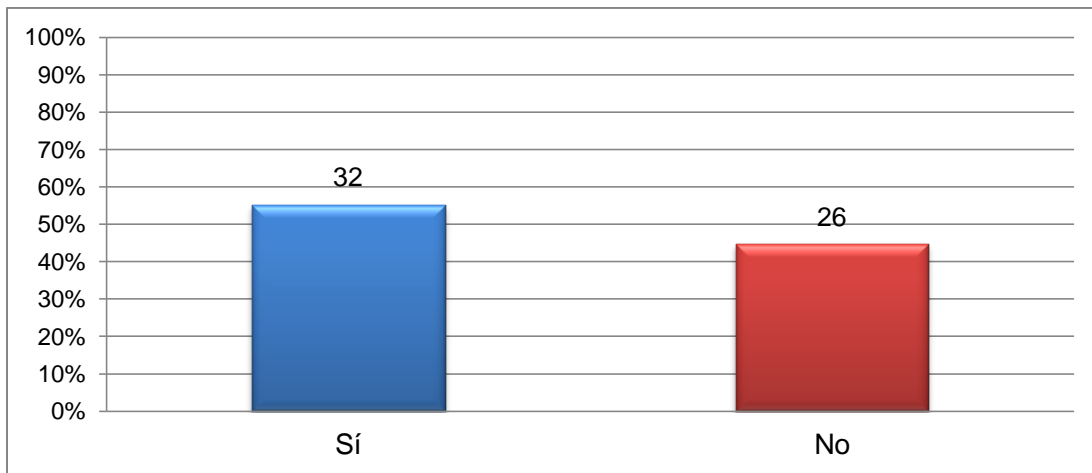
<i>Factor</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Capacitaciones	34	59%
Incentivos	5	9%
Retroalimentaciones	1	2%
Inducciones	2	3%
Evaluaciones del desempeño	0	0%
Desarrollo de carrera profesional	1	2%
Ninguno	23	40%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Los hallazgos de la investigación de campo indicaron que uno de los factores motivacionales que con mayor frecuencia utiliza la Cooperativa, son las capacitaciones, según treinta y cuatro colaboradores; también es importante resaltar que veintitrés de los empleados manifestaron que la institución no utiliza factores motivacionales.

Indicador: Competencias laborales

Gráfica 3  
Los colaboradores conocen el término competencias laborales



Fuente: trabajo de campo/2017.

Un número considerable de encuestados, en total treinta y dos; afirmaron que conocen el término de competencias laborales, sin embargo no saben definirlo y comprenderlo en su totalidad.

Tabla 3

Definición de los colaboradores sobre el término competencias laborales

<i>Concepto</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Habilidades	35	60%
Destrezas	21	36%
Conocimientos	37	64%
Desempeño	24	41%
Actitudes	21	36%
Capacitación	14	24%
Motivación	15	26%
Evaluaciones	6	10%
Conductas o comportamientos	11	19%
Desconoce	7	12%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Los colaboradores opinaron que las competencias laborales son conocimientos, habilidades, desempeño, destrezas y actitudes, éstos términos tuvieron la mayor frecuencia de respuestas, de los cuales cuatro de los términos respondidos son acertados y veinticuatro colaboradores respondieron un término que es el desempeño, lo cual es un desacierto, del total de encuestados, solamente siete enunciaron que desconocen el concepto de competencias laborales.

Tabla 4

Factores donde los colaboradores desean que se apliquen las competencias laborales

<i>Factor</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Evaluaciones del desempeño	20	34%
Asignación de salarios	24	41%
Ascensos, promociones y transferencias	31	53%
Capacitaciones	18	31%
Selección de personal	10	17%
Inducciones	4	7%
Ninguno	0	0%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

En los procesos de ascensos, promociones y transferencias, treinta y un colaboradores expresaron que es importante aplicar las competencias laborales, al momento de realizar dichos procesos; asimismo consideraron trascendental utilizar las competencias en la asignación de salarios y evaluación del desempeño; solamente cuatro personas opinaron que se apliquen en la inducción de personal.

Tabla 5

Importancia del desarrollo de competencias laborales

<i>Factor</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Mejora el desempeño	36	62%
Minimiza esfuerzos	9	16%
Alienta la productividad	18	31%
Reduce costos	8	14%
Desarrolla la competitividad	26	45%

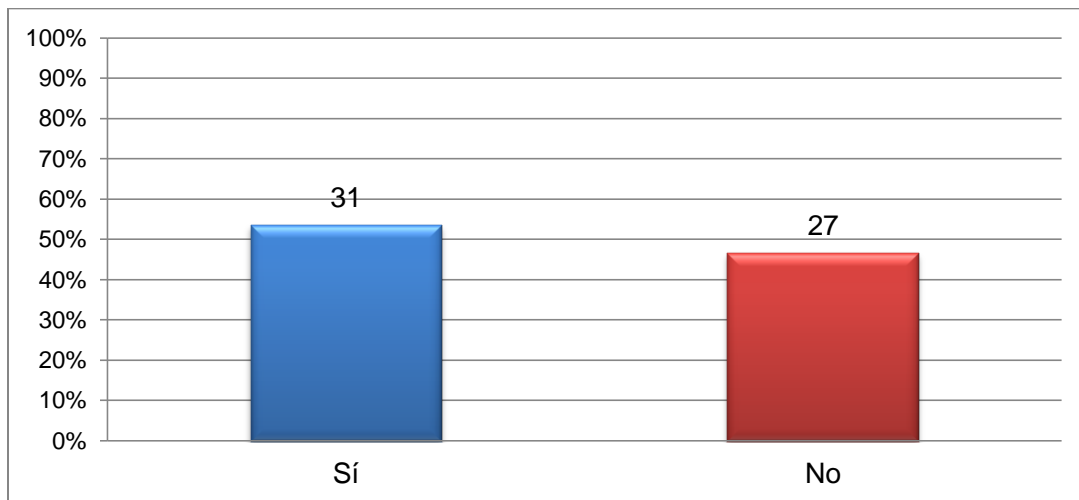
Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

La aplicación de las competencias laborales beneficia a toda empresa, sin importar tipo o tamaño de la misma, por lo tanto, la mayoría de los colaboradores afirmaron que el desarrollo de las competencias laborales en la Cooperativa contribuye a mejorar el desempeño, desarrollar la competitividad y alienta a la productividad.

Indicador: Planeación, análisis y descripción de puestos

Gráfica 4

Cantidad idónea de colaboradores en los departamentos de trabajo

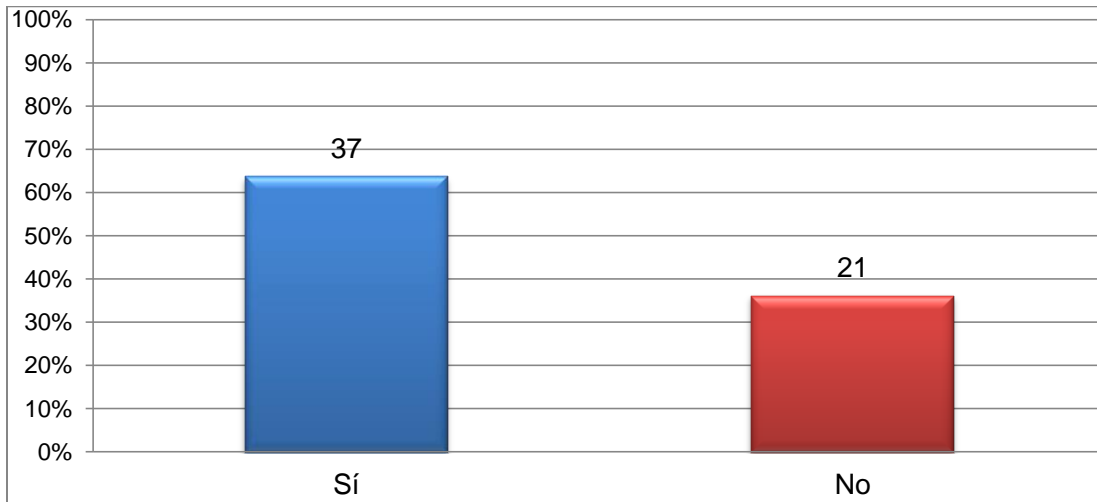


Fuente: trabajo de campo/2017.

En total treinta y un encuestados, expresaron que existe la cantidad idónea de colaboradores en su departamento de trabajo, es decir que hay suficiente personal en cada área, sin embargo veintisiete trabajadores respondieron lo contrario.

Gráfica 5

Brindan por escrito las funciones de cada puesto

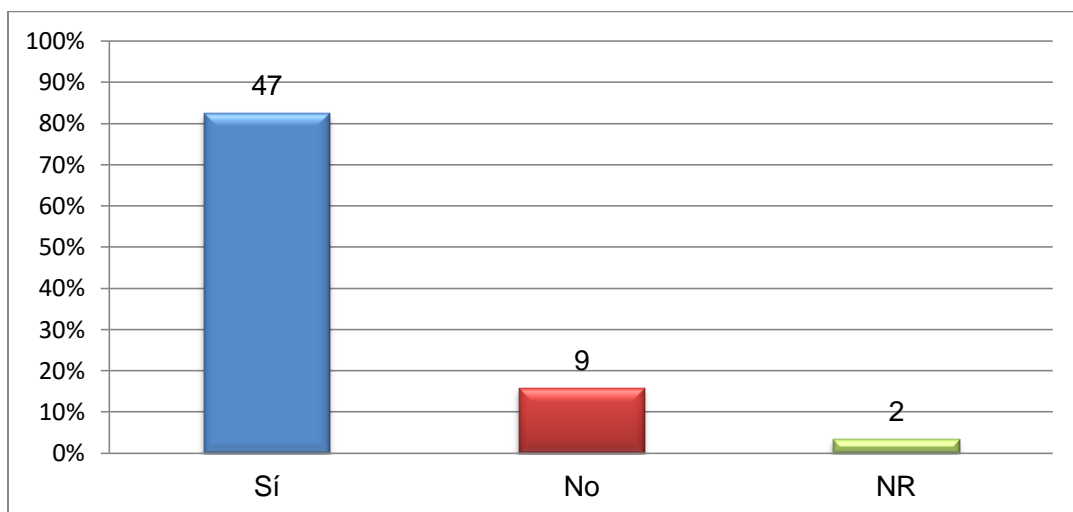


Fuente: trabajo de campo/2017.

Treinta y siete de los cincuenta y ocho colaboradores encuestados, manifestaron haber recibido por escrito las funciones que corresponden a su puesto de trabajo, sin embargo veintiuno de ellos expresaron lo contrario.

Gráfica 6

Funciones adecuadas para los puestos de trabajo



Fuente: trabajo de campo/2017.

Un número representativo de encuestados exteriorizaron, que las funciones establecidas en la Cooperativa, son las adecuadas para desempeñar correctamente su puesto de trabajo.

Tabla 6

Manuales administrativos utilizados en la cooperativa

<i>Manual</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
De funciones	45	78%
De análisis de puestos	2	3%
De objetivos y política	5	9%
De inducción	3	5%
De organización	5	9%
Ninguno	9	16%
No sabe	12	21%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, cuarenta y cinco de los colaboradores manifestaron que existe un manual de funciones, sin embargo expresaron que no se aplica adecuadamente, por el contrario nueve personas afirmaron que la Cooperativa no utiliza manuales y doce comentaron que no tienen conocimiento del empleo de manuales dentro de la institución.

Indicador: Reclutamiento y selección de personal

Tabla 7

Técnicas de reclutamiento utilizadas en la cooperativa

<i>Técnica Interna</i>	<i>Frec.</i>	<i>%</i>	<i>Técnica Externa</i>	<i>Frec.</i>	<i>%</i>	<i>Otros</i>	<i>Frec.</i>	<i>%</i>
Anuncios internos de puestos	15	26%	Anuncios en periódicos	1	2%	Televisión	1	2%
Referencia de un colaborador	12	21%	Anuncios en radio	31	53%	Carretas móviles	1	2%
			Volantes	7	12%	Unidad móvil	1	2%
					Archivo de solicitudes	2	3%	
					Referencia de asociado/amigo	5	9%	

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Treinta y un empleados se enteraron que existía un puesto vacante por medio de anuncios en radio, asimismo otras de las técnicas utilizadas son las internas, a través de ellas, los colaboradores actuales tuvieron conocimiento de la plaza que ocupan, las cuales son, referencia de un colaborador y los anuncios internos de puestos.

Tabla 8  
Factores considerados en la selección de personal

<i>Factor</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Habilidad, conocimiento y actitud	35	78%
Nivel académico	29	64%
Parentescos	2	4%
Experiencia	25	56%
Perfil del colaborador	21	47%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Una alta proporción de encuestados opinaron que fueron seleccionados por su habilidad, conocimiento y actitud, sin dejar a un lado el nivel académico y con un menor porcentaje se toma en cuenta la experiencia y perfil del colaborador al momento de seleccionar personal.

Tabla 9  
Instrumentos de selección aplicados en la institución

<i>Instrumentos de selección</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Solicitud de empleo	39	67%
Prueba de personal	33	57%
Pruebas psicológicas	33	57%
Pruebas de simulación del desempeño	10	17%
Entrevistas	56	97%
Investigación de antecedentes	32	55%
Exámenes médicos	0	0%

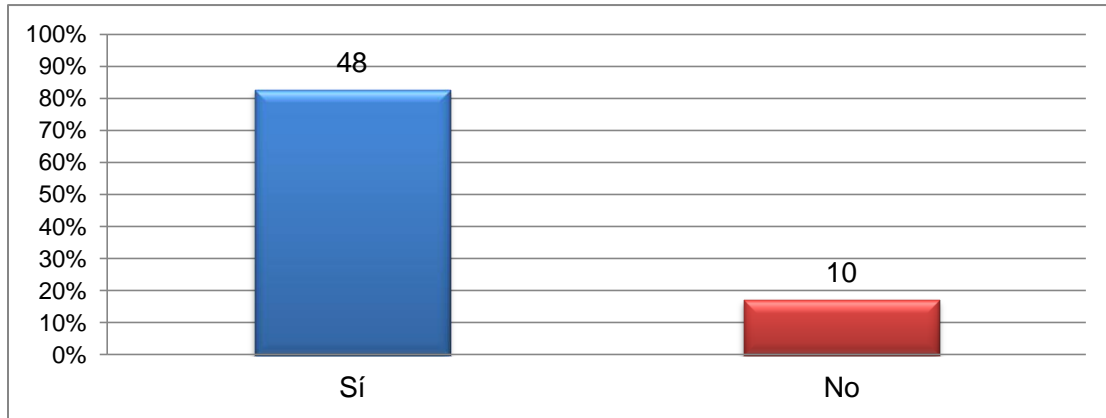
Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Acorde con los resultados de la investigación, el personal de la cooperativa reveló que durante el proceso previo a su contratación, se sometieron a entrevistas, solicitudes de empleo, pruebas de personal y psicológicas e investigaron sus antecedentes; es importante resaltar que a ninguno de ellos se le aplicó examen médico como instrumento de selección.

Indicador: Inducción y capacitación

Gráfica 7

Inducción al iniciar las actividades del puesto

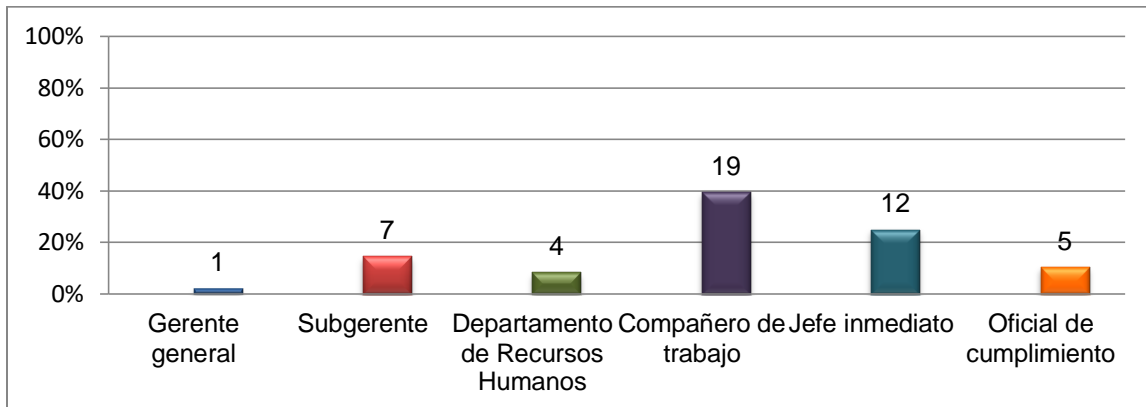


Fuente: trabajo de campo/2017.

El programa de inducción sirve para familiarizar al nuevo empleado con las responsabilidades propias del puesto, compañeros de trabajo, políticas de organización, entre otras. Del 100% de sujetos de estudio, 83% aseguraron haber recibido inducción al momento de ser contratados.

Gráfica 8

Persona responsable de brindar la inducción

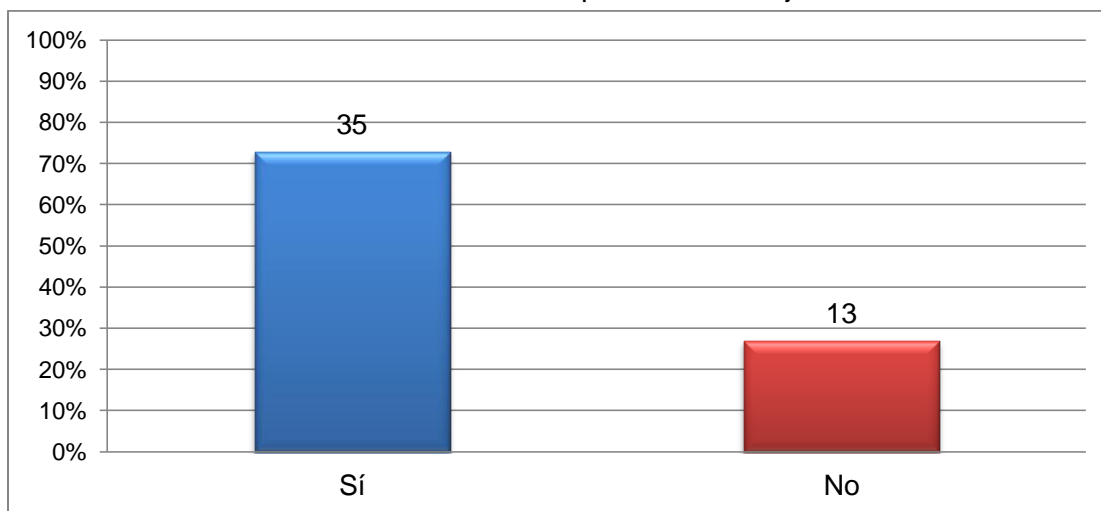


Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

La mayoría de colaboradores han recibido una orientación inicial, los cuales enunciaron que un compañero de trabajo la impartió, seguidamente mencionaron que el jefe inmediato y/o subgerente fue quien les brindó la inducción, sin embargo las últimas personas contratadas explicaron que la recibieron de parte del oficial de cumplimiento y/o el departamento de recursos humanos.

Gráfica 9

Inducción acorde al puesto de trabajo



Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Como se observa en la gráfica anterior, un alto porcentaje de colaboradores indicaron que recibieron una inducción acorde al puesto de trabajo, de este porcentaje expresaron que fue de manera informal, sólo fue verbalmente, el resto de empleados enunciaron que no fue la adecuada.

Tabla 10

Aspectos tomados en cuenta en la inducción de personal

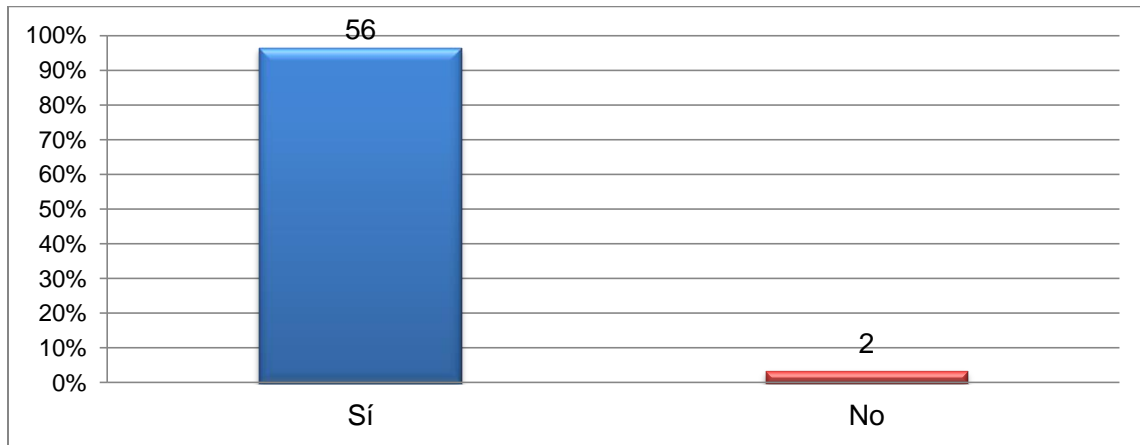
<i>Factor</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Presentación con personal y conocimiento de instalaciones	45	78%
Descripción del puesto a desempeñar	42	72%
Políticas y reglas de la cooperativa	35	60%
Historia, productos y servicios de la institución	29	50%
Misión, visión y objetivos	15	26%
Compensación	12	21%
Situación del empleo	11	19%
Charlas motivacionales	3	5%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

Los aspectos sobresalientes que se toman en cuenta en la inducción son: presentación con el personal y conocimiento de instalaciones, descripción del puesto a desempeñar y las políticas y reglas de la Cooperativa, asimismo los colaboradores opinaron que los demás factores se aplican con menor frecuencia.



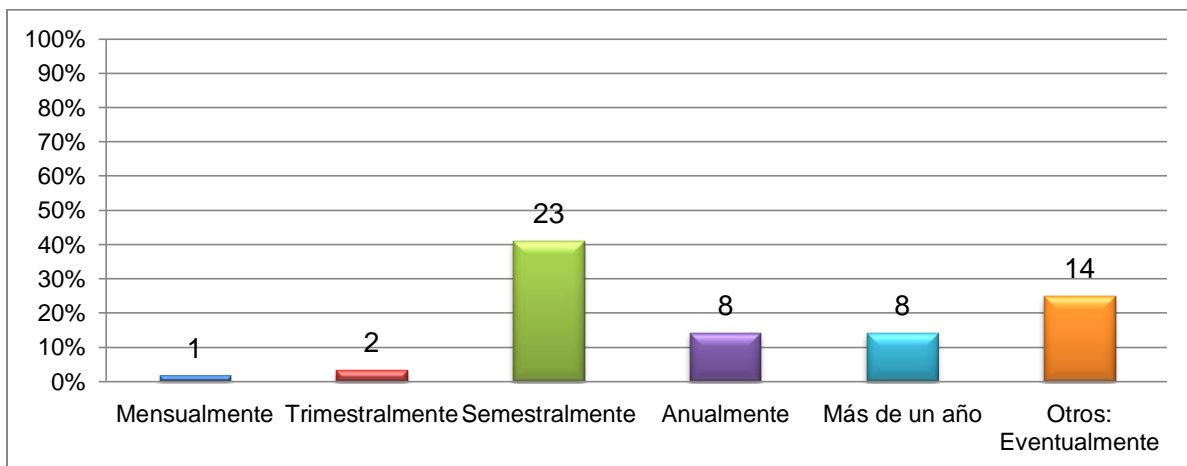
Gráfica 10  
Capacitaciones en la institución



Fuente: trabajo de campo/2017.

En los resultados del estudio se observa que el 97%, es decir cincuenta y seis de los cincuenta y ocho encuestados afirmaron que reciben capacitaciones dentro de la institución, solamente dos colaboradores expresaron lo contrario.

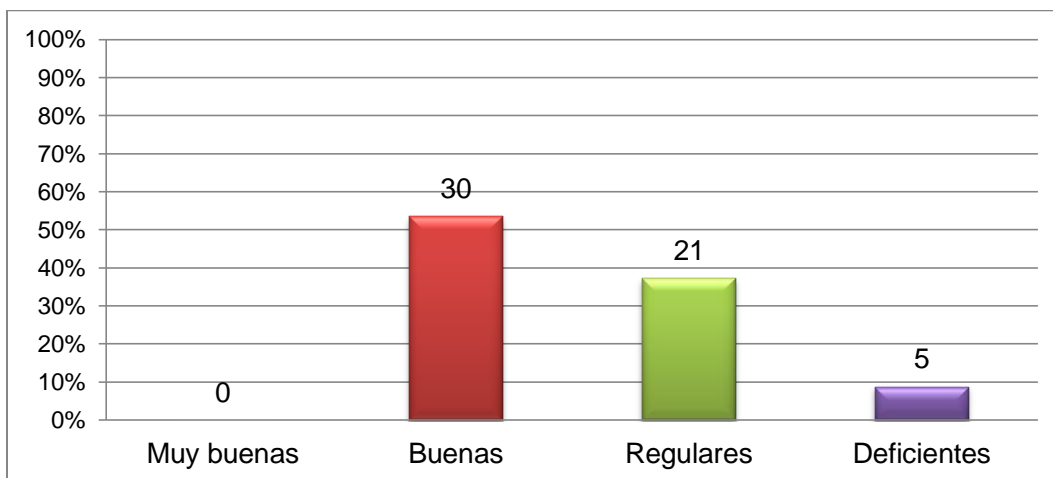
Gráfica 11  
Frecuencia de capacitaciones



Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Del personal que labora en la cooperativa, el 41% de colaboradores comentaron que las capacitaciones son impartidas a cada seis meses, un 25% expresaron que se imparten eventualmente, 14% mencionaron que son brindadas anualmente y otro 14% señalaron que se demoran más de un año.

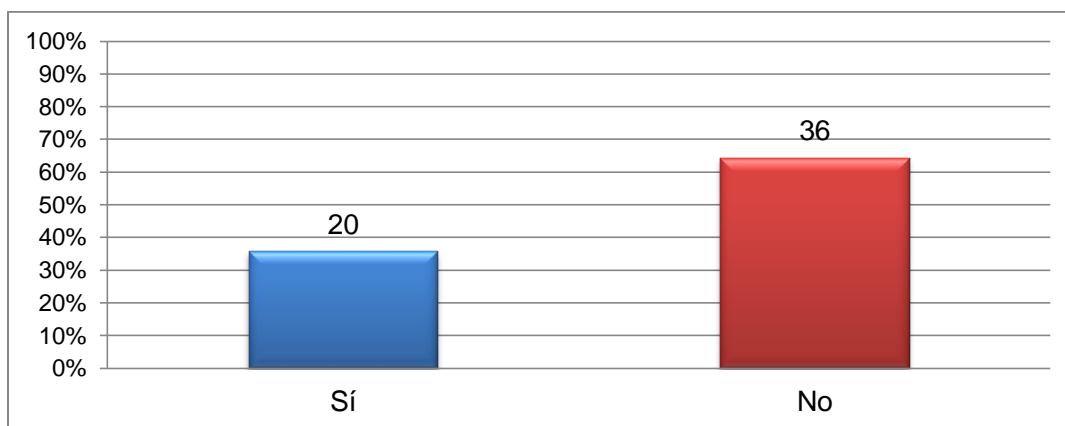
Gráfica 12  
Calificación de capacitaciones



Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

De acuerdo a los hallazgos de la investigación se concluye que treinta colaboradores calificaron las capacitaciones impartidas en la institución como buenas; veintuno las consideraron regulares y cinco empleados las tomaron como deficientes; sin embargo se observó que los empleados no están totalmente satisfechos con las capacitaciones.

Gráfica 13  
Entrevistan a los colaboradores para conocer las necesidades de capacitación

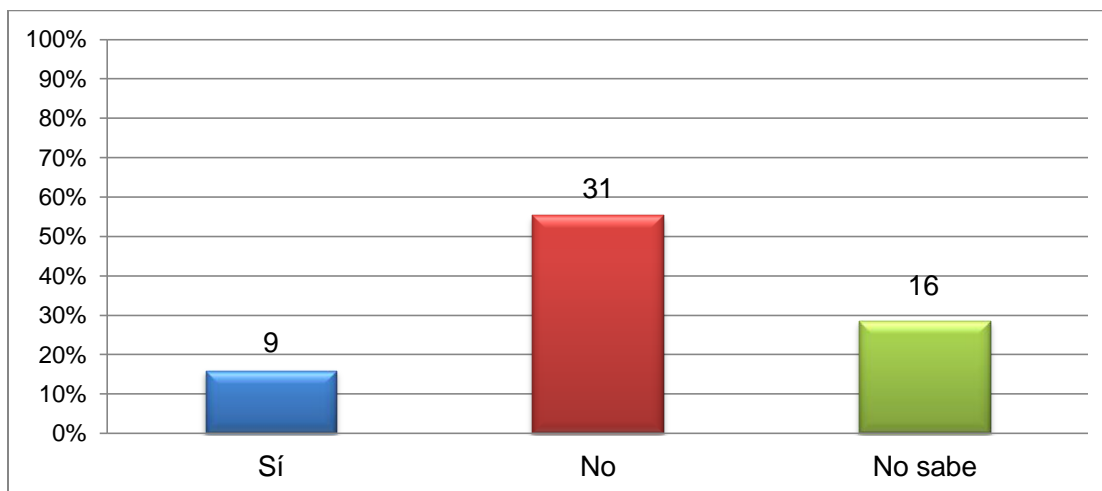


Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Los colaboradores que han recibido capacitaciones respondieron en su mayoría, que en la Cooperativa no realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación, por el contrario una mínima cantidad de colaboradores opinaron que se realiza un sondeo previo a la capacitación.

Gráfica 14

Capacitaciones enfocadas a competencias laborales

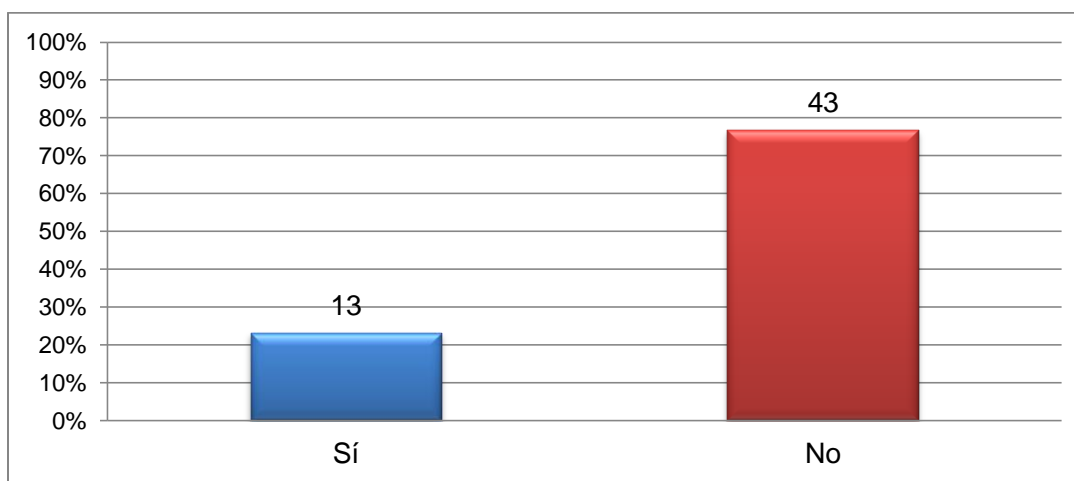


Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Un alto porcentaje de respuestas demostraron que las capacitaciones no están enfocadas en las competencias laborales, a su vez un 29% del personal desconocen del tema.

Gráfica 15

Evaluación acerca de las capacitaciones

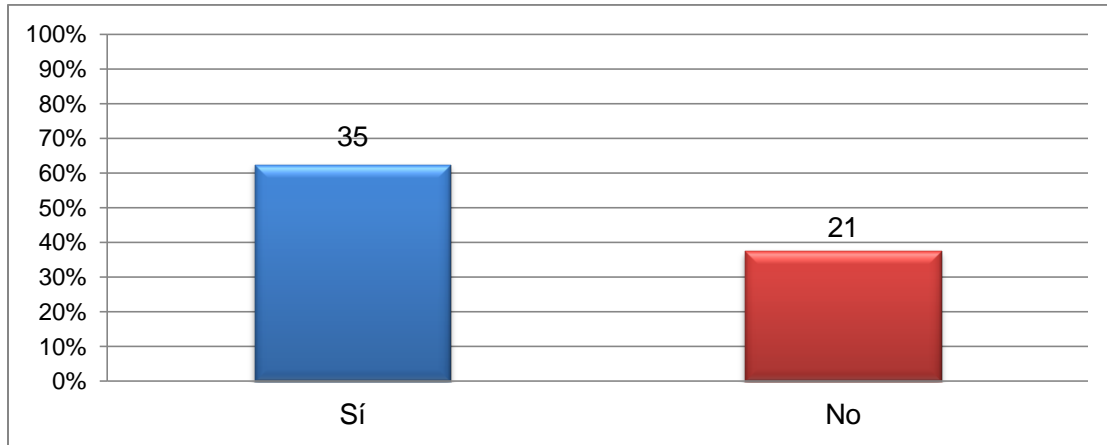


Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Por medio de los resultados obtenidos, se deduce que un 77% de los colaboradores afirmaron que en la cooperativa no se evalúa, antes, ni después de impartir una capacitación; sin embargo un porcentaje menor de empleados manifestaron lo contrario.

Gráfica 16

Las capacitaciones mejoran las destrezas y habilidades en el puesto de trabajo



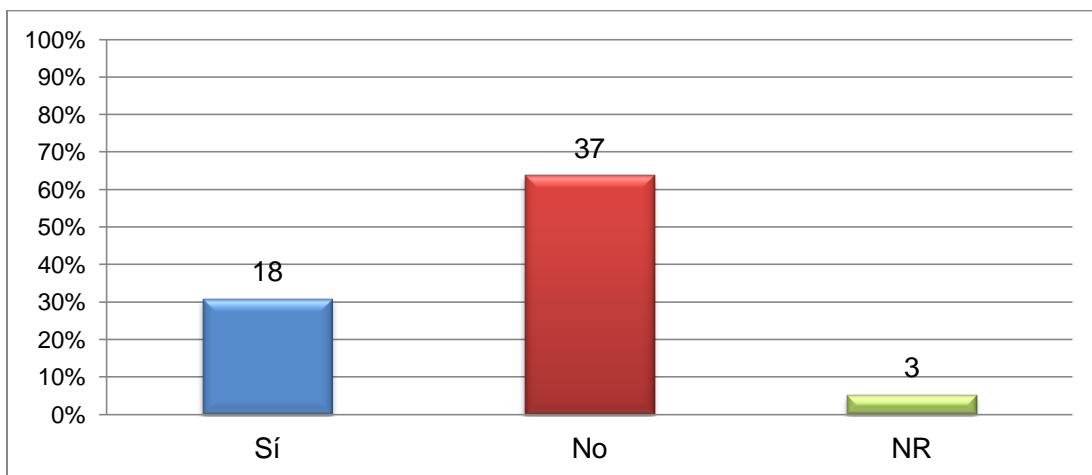
Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Treinta y cinco colaboradores que han sido capacitados, enunciaron que sus destrezas y habilidades mejoraron considerablemente, ya que aprovechan mejor los recursos y el tiempo, veintiuno expresaron lo contrario.

Indicador: Evaluación del desempeño

Gráfica 17

Evaluación del desempeño en el trabajo

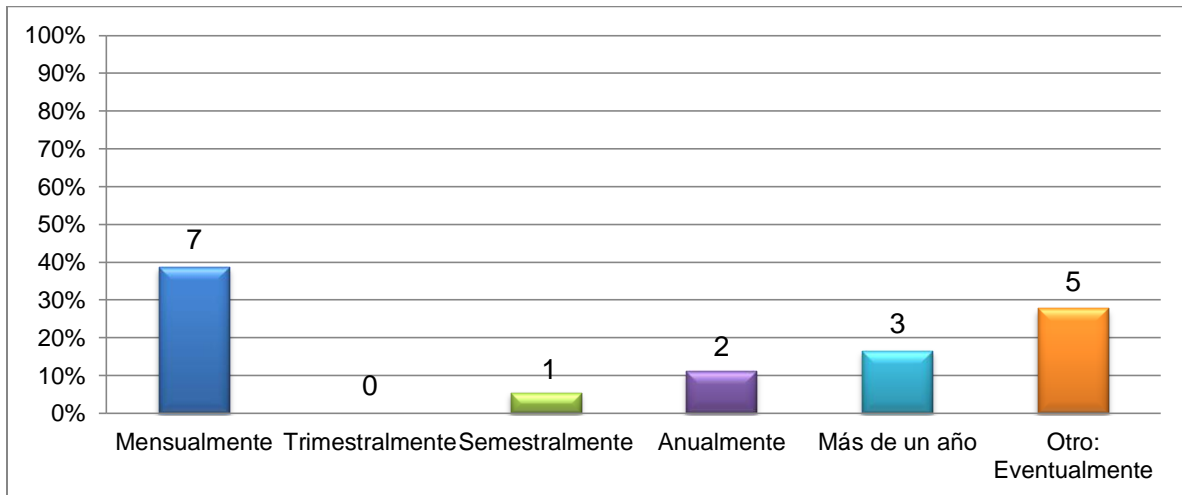


Fuente: trabajo de campo/2017.

Los resultados obtenidos indican que la mayor parte de encuestados, manifestaron que la institución no realiza evaluaciones del desempeño, una pequeña cantidad de colaboradores, mencionaron lo contrario.

Gráfica 18

Frecuencia para realizar evaluaciones del desempeño

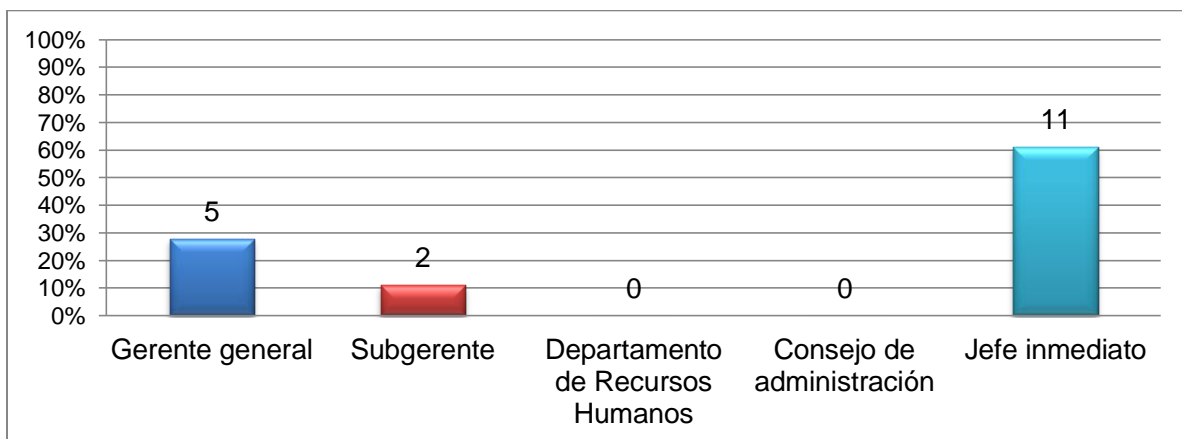


Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

De los dieciocho colaboradores que respondieron que sí realizaban evaluaciones del desempeño dentro de la institución, siete comentaron que los evalúan mensualmente, cinco que eventualmente y tres personas expusieron que tardan más de un año para evaluarlos.

Gráfica 19

Persona responsable de evaluar el desempeño



Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

De acuerdo a lo establecido acerca de la evaluación del desempeño dentro de la cooperativa, los colaboradores explicaron que principalmente el jefe inmediato es quien los evalúa, seguido por el gerente general y también mencionaron al subgerente con un menor porcentaje.

Tabla 11

Métodos de evaluación del desempeño aplicados

<i>Método</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
No sabe	12	21%
Escala de observación del comportamiento	2	3%
Escalas gráficas de calificación	1	2%
Administración por objetivos	1	2%
Evaluación por competencias	1	2%
Forma narrativa	1	2%
Evaluación de 360°	0	0%
Evaluación de 180°	0	0%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

En total doce de los colaboradores que respondieron que evalúan el desempeño, indicaron que desconocen cuál es el método utilizado para evaluarlos, sin embargo dos empleados manifestaron que en la institución los evalúan por medio de la escala de observación del comportamiento.

Tabla 12

Utilización de los resultados de la evaluación del desempeño

<i>Aspecto</i>	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia %</i>
Reorientar el desempeño	11	19%
No dan seguimiento	12	21%
Establecer metas y objetivos	8	14%
Diseñar programas de capacitación	6	10%
Sancionar	4	7%
No sabe	7	12%
Despedir	1	2%
Aumentar el salario	0	0%

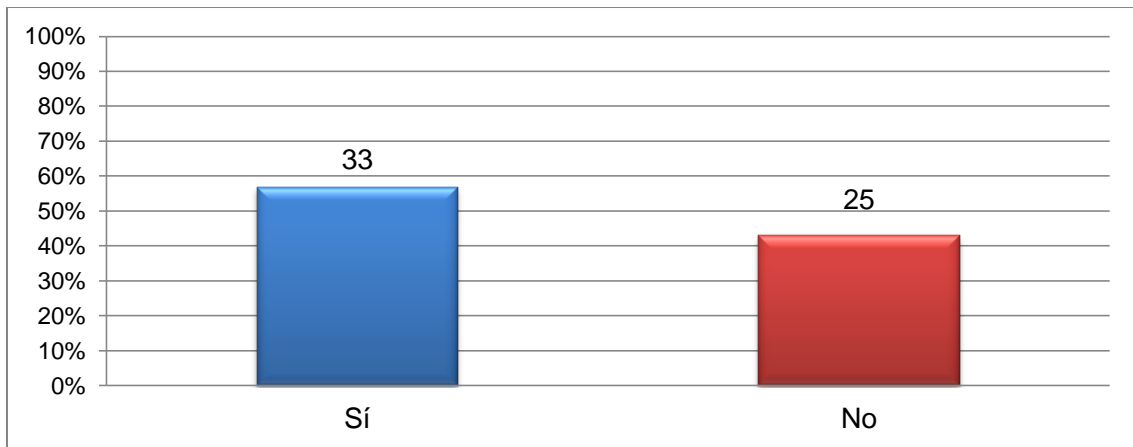
Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

La mayoría de colaboradores encuestados perciben que no dan seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, un porcentaje considerable de empleados manifestaron que son utilizados para reorientar el desempeño y establecer metas y objetivos, otros no saben, los demás creen que los utilizan para diseñar programas de capacitación, sancionar o despedir y por el contrario ningún colaborador opinó que se aumente el salario debido a los resultados.

Indicador: Desarrollo de la carrera

Gráfica 20

Conocimiento del término desarrollo de carrera

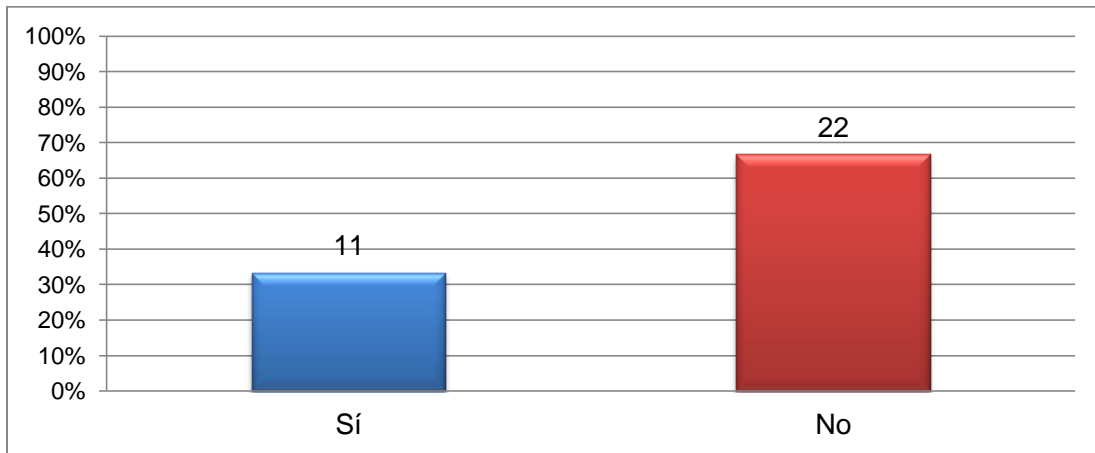


Fuente: trabajo de campo/2017.

A este cuestionamiento, 57% de encuestados respondieron, que conocen el término de desarrollo de la carrera, sin embargo la mayoría de ellos, no pudieron o supieron explicar a que se refiere dicho término.

Gráfica 21

Oportunidad dentro de la institución de hacer una carrera

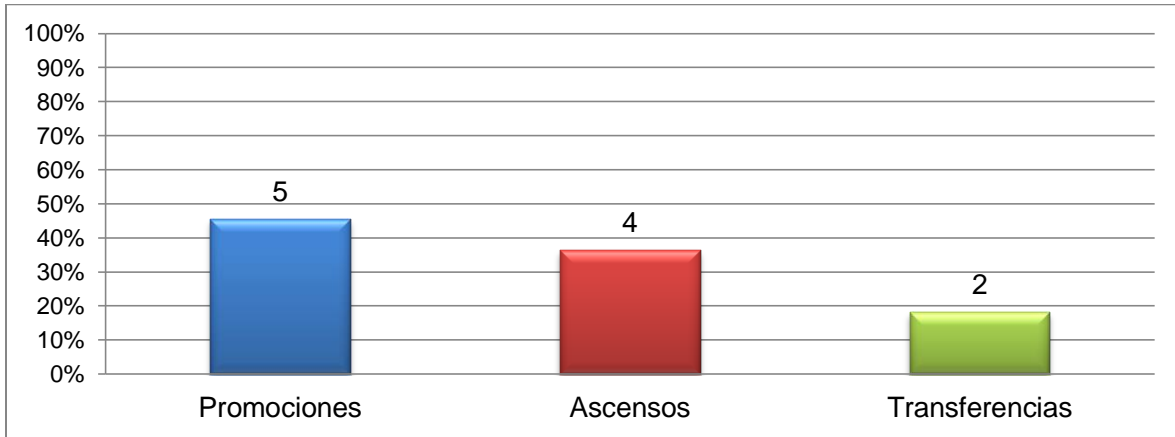


Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Veintidos colaboradores opinaron que no tienen la oportunidad de hacer una carrera en la cooperativa, ya sea por no contar con las competencias necesarias o porque aducen que la institución es pequeña y tiene un límite de crecimiento de acuerdo a los puestos ya establecidos; al mismo tiempo once empleados expresaron lo contrario.

Gráfica 22

Motivación dentro de la cooperativa al desarrollo de la carrera profesional



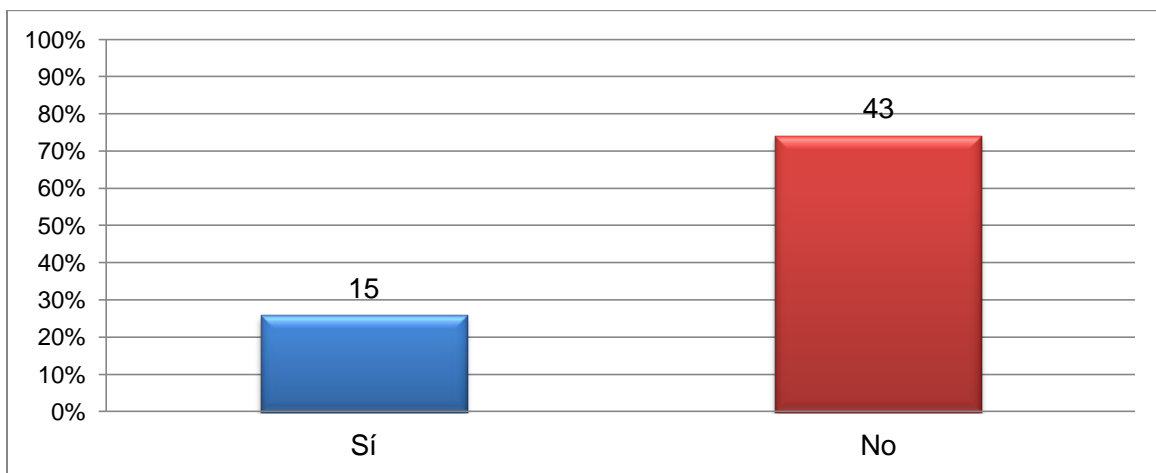
Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores.

Del 100% de colaboradores encuestados, cinco opinaron que los motivan dentro de la cooperativa por medio de promociones, cuatro expresaron que por medio de ascensos y dos manifestaron que con transferencias.

Indicador: Compensación

Gráfica 23

Aceptación del salario



Fuente: trabajo de campo/2017.

Un número considerable de colaboradores –cuarenta y tres– aseveraron que no están conformes con el salario percibido, ya que no está acorde a las actividades que desempeñan.



Tabla 13  
Compensaciones recibidas

<i>Compensación financiera</i>	<i>Frec.</i>	<i>%</i>	<i>Compensación no financiera</i>	<i>Frec.</i>	<i>%</i>	<i>Otros</i>	<i>Frec.</i>	<i>%</i>
Comisiones	0	0%	Días de descanso adicionales	11	19%	Seguro colectivo	2	3%
Pago de horas extras	27	47%	Viajes	30	52%	Bono por antigüedad	10	17%
Bonos por productividad	2	3%	Seguro de vida	29	50%	Viáticos	1	2%
			Reconocimiento público	11	19%	Bono navideño	1	2%
						Prima vacacional	7	12%
						Ninguno	1	2%

Fuente: trabajo de campo/2017. Base 58 colaboradores, pregunta de respuesta múltiple.

La tabla demuestra que los colaboradores reciben compensaciones económicas y no económicas; la mayor parte del personal describió que les brindan viajes denominados giras de estudio que son mayormente recreativas, seguro de vida y pago de horas extras cuando hay asamblea general, entre otros incentivos recibidos.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Existe diversidad de estudios y teorías relacionadas con el tema de esta investigación, por lo que en esta sección se presenta la confrontación de los elementos teóricos, con los resultados obtenidos en el estudio ejecutado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. y de esta manera, realizar una discusión para mayor comprensión de los mismos. -Tomar en cuenta que al momento de mencionar el término “la gerencia”, se hace referencia al gerente y subgerente y al expresar “encargados del recurso humano” comprende a la gerencia y al administrador de recursos humanos .-

La competencia laboral es un tipo de aprendizaje caracterizado por la forma en que cualquier persona logra combinar sus múltiples recursos personales –saberes, destrezas, actitudes, valores, emociones, etc.– para lograr una respuesta satisfactoria a una tarea planteada en un contexto definido, según Moya, Luengo, y Asociación Proyecto Atlántida (2011). De acuerdo con los resultados, la mayoría de colaboradores opinaron que conocen el término de competencias laborales, sin embargo un alto porcentaje no sabe definirlo y explicarlo, por ende no lo comprenden en su totalidad. Así también, consideran necesario que se apliquen en las capacitaciones, evaluaciones del desempeño, desarrollo de la carrera y en las compensaciones.

Por otro lado, la gerencia y departamento del recurso humano indicaron tener conocimiento de las competencias laborales, sin embargo no son utilizadas como herramienta de gestión del capital humano dentro la Cooperativa, el desconocimiento de la aplicación de competencias se hace manifiesto. No obstante, les interesaría que se aplicaran en los perfiles de puestos, selección y evaluación del personal, para mejorar el desempeño, desarrollar la competitividad y conservar el nivel de satisfacción en el cliente interno y externo.

Es importante mencionar que en la institución sujeto de estudio, recientemente se creó el departamento de recursos humanos, por lo que está en proceso de adaptación; por ello es un reto implementar los métodos necesarios para administrar correctamente al personal; de igual manera se comprobó que no tienen establecido un programa de planeación del recurso humano, por tanto no realizan un proceso formal del mismo y tal como menciona Bohlander y Snell (2008), que es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma.

En la entrevista realizada a los encargados del recurso humano, mencionaron que efectúan rotaciones de puestos solamente cuando se hace necesario y tienen por objetivo contratar un empleado por cada mil asociados de la Cooperativa, lo cual no se cumple con exactitud. No obstante, treinta y uno de cincuenta y ocho colaboradores, es decir más del 50% de encuestados, expresaron que existe la cantidad idónea de personal en su departamento de trabajo, sin embargo veintisiete opinaron lo contrario. Por lo anterior, es notorio que un considerable porcentaje de colaboradores no están de acuerdo con la cantidad existente de trabajadores en cada área; este aspecto es importante destacarlo, ya que de ello depende no sólo la motivación del empleado, sino la satisfacción del asociado, con respecto al servicio prestado.

El análisis y la descripción de puestos por competencias es el primer proceso que debe encarar una empresa. Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo, menciona Alles (2015), también explica que las competencias identifican el “como” se logrará el desempeño al caracterizar los requerimientos necesarios de las personas, las descripciones de trabajo identifican el “que” del desempeño al describir las funciones esenciales de un determinado trabajo. Son herramientas referenciales y útiles en valoraciones de cargo y en determinar el estatus operarios vs. administrativos.

Tanto los encargados del recurso humano, como los colaboradores expresaron que las funciones de cada puesto se brindan por escrito, a su vez, 47 empleados indicaron que son adecuadas para cada cargo. También la mayoría de colaboradores opinaron que se utiliza un manual de funciones desactualizado y aplicado incorrectamente, sin embargo la gerencia mencionó, que en la institución se cuentan con manuales de funciones y de análisis y descripción de puestos, que el departamento de recursos humanos actualmente analiza y trabaja en su actualización. Los manuales administrativos son significativos para toda institución, ya que por medio de estos, se transmite de forma ordenada y sistemática la información. Asimismo el proceso de análisis y descripción de puestos es de suma importancia para que los colaboradores conozcan las funciones que tienen en un cargo específico, de ello depende que sea desempeñado con efectividad.

Según Pereda y Berrocal (2011), el reclutamiento por competencias es el proceso por medio del cual se buscan y consiguen candidatos suficientes, que en principio, parecen reunir las características y competencias exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización. Éste comienza con la búsqueda de candidatos potencialmente válidos y finaliza cuando se reciben las solicitudes para participar en el proceso de selección. Por medio de los resultados obtenidos, se establece que los encargados del recurso humano y colaboradores explican que las técnicas de reclutamiento más utilizadas en la institución son los anuncios internos de puestos, en radio y la referencia de un colaborador. El personal de gerencia explicó que dichas técnicas son aprovechadas, puesto que han proporcionado buenos resultados.

En la selección de personal se decide quien es el mejor postor, para cubrir una plaza vacante; acerca de la selección por competencias Rábago (2010) sustenta que una vez se disponga de candidaturas potenciales para la cobertura de una posición, se inicia un proceso de valoración, es decir selección, cuyo objetivo principal es acertar en el diagnóstico y contratar una persona adecuada a tal posición; por tanto la selección por competencias define y concreta grados de hábitos de comportamientos requeridos y trata de establecer predicciones respecto de los mismos. Un alto porcentaje de colaboradores indicaron que en el proceso de selección fueron sometidos a solicitudes de empleo, pruebas de personal, pruebas psicológicas, pruebas de simulación del desempeño, entrevistas e investigaron sus antecedentes, también opinaron que los factores que se toman en cuenta al momento de seleccionar y contratar personal en la institución, son las habilidades, conocimientos, actitudes, nivel académico, experiencia y perfil del colaborador.

Los encargados del capital humano confirmaron que los instrumentos señalados por los empleados, son aplicados en la Cooperativa, excepto las pruebas de simulación del desempeño; incluso, no tenían conocimiento de las mismas. Conjuntamente explicaron que antes de crearse el departamento de recursos humanos, contrataban a un experto para que efectuara las pruebas psicológicas, los demás instrumentos de selección eran aplicados por el gerente y subgerente; sin embargo la selección final, la resuelve el consejo de administración. Existe cierta incoformidad con este aspecto, ya que el consejo no cuenta con las competencias necesarias para seleccionar al personal adecuado o desconocen las necesidades reales existentes dentro de la institución.

Elegir a un colaborador inapropiado, puede implicar desventajas para la Cooperativa con respecto a la competencia, tal como, reducción de ingresos o ganancias, aumento de costos, maximización de esfuerzos, insatisfacción del personal y clientes, entre otros aspectos negativos que conducen una decisión mal tomada.

Del total de empleados, cuarenta y ocho aseguraron haber recibido inducción cuando fueron contratados. Esta etapa de la gestión del recurso humano, Alles (2016), la define como un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. De esta manera los colaboradores enunciaron que comúnmente la inducción la imparte un compañero de trabajo, el jefe inmediato, subgerente o el oficial de cumplimiento, sin embargo hace algún tiempo existía un departamento de recursos humanos y ciertos colaboradores indicaron que dicha área les brindó la inducción. Además explicaron que recibieron una orientación acorde al puesto de trabajo, no obstante fue solamente inducción verbal e incluyeron aspectos como presentación con el personal, conocimiento de instalaciones, descripción del puesto a desempeñar, políticas y reglas de la cooperativa, historia y servicios de la institución.

Los encargados del recurso humano de igual forma aseveraron, que se imparte inducción al personal cuando es contratado, a cargo del jefe inmediato o el oficial de cumplimiento, uno de ellos comentó que se les indica a los trabajadores las políticas y reglas de la Cooperativa, su historia, servicios prestados, la descripción del puesto a desempeñar, los presentan con el personal, brindan recorrido por las instalaciones, platican acerca de la compensación y comparten charlas motivacionales, el otro encargado del recurso humano desconocía los aspectos incluídos, ya que no supervisa este proceso. Lo anterior contradice en cierta manera la respuesta de los colaboradores, ya que una mínima cantidad de empleados, comentaron que se conversaba de la compensación y se les brindaban charlas motivacionales en la inducción. La orientación como su nombre lo indica sirve para orientar o adiestrar a los trabajadores, sin embargo en la institución se observa un proceso informal al momento de brindarla, ya que usualmente un compañero de trabajo es el encargado de impartirla, y esto puede provocar un inadecuado traslado de la información o puede ser demasiado escueta y el colaborador desde el inicio de labores aprenderá mal sus funciones o podrá tener una visualización incorrecta de la Cooperativa.

Debido a la evolución de los procesos en todas las actividades de una organización es necesario capacitar y formar a los colaboradores con las nuevas técnicas para realizar las actividades laborales, por ello Alles (2015), expresa que capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecúe al de conocimientos y competencias requeridos para el cargo, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Los colaboradores de la Cooperativa aseguraron que reciben capacitaciones, los resultados indican que semestralmente, sin embargo se referían a las capacitaciones de ley que imparte la Intendencia de Verificación Especial –IVE– sobre lavado de dinero, estas son impartidas para las cooperativas dos veces al año; en cambio, expresaron los empleados que capacitaciones directamente de la institución, se imparten eventualmente y en ocasiones tardan más de un año para brindarlas; las han calificado en un rango entre buenas, regulares o deficientes; también indicaron que no se les toma en cuenta para decidir el tema de la capacitación, ni evalúan antes y después de impartirla, para conocer la asimilación o aprendizaje de los trabajadores, acerca del tema transmitido. Además enunciaron que dichas capacitaciones no son enfocadas a competencias laborales, pero consideran que las mismas mejoran sus habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.

Al momento de consultar a gerencia si reciben capacitaciones específicamente para administrar al recurso humano, uno de ellos mencionó que sí, pero muy pocas veces habían sido impartidas. Acerca de las capacitaciones para los colaboradores, manifestaron que esporádicamente son brindadas, ya que no hay suficiente tiempo, regularmente, piden sugerencia de temas a los colaboradores, asimismo indicaron que los encargados de impartirlas, habitualmente es personal ajeno a la cooperativa, sin embargo a partir de la creación del departamento de recursos humanos, éste será el responsable de dicho proceso. Por otra parte comentaron que las capacitaciones no van enfocadas a competencias y que no se efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Las capacitaciones contribuyen al aprovechamiento de los recursos tanto, económicos, materiales, como el tiempo, a pesar de eso, los comentarios indican que el Consejo de Administración demuestra cierta apatía ante este tipo de procesos, se interesan más en reducir costos, sin embargo una capacitación es un proceso transcendental para instruir y motivar a los colaboradores. Es importante tomar en cuenta la opinión de los trabajadores acerca de

como valoran las capacitaciones recibidas y se concluye en que ninguno está completamente satisfecho con las mismas.

Para Urquijo y Bonilla (2008), la evaluación del desempeño por competencias consiste en la medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de las metas y objetivos de la organización de que forma parte. Debido a lo anterior, la institución debería preocuparse por evaluar las funciones de cada colaborador y dejar el conformismo por un lado.

Un número considerable de colaboradores indicaron que no evalúan el desempeño en la Cooperativa, una pequeña cantidad de empleados –dieciocho– mencionaron lo contrario, de los cuales, algunos son evaluadores, receptores, auxiliares y del departamento jurídico y confunden los métodos de evaluación del desempeño establecidos, con evaluaciones como entrega de informes o supervisiones donde observan sus labores, los mismos expusieron que los evalúan mensualmente, otros mencionaron que eventualmente o se demoran más de un año, esto lo realiza el jefe inmediato, gerente general o subgerente y la mayoría afirma que no dan seguimiento a los resultados, otros indican que los utilizan para reorientar el desempeño, establecer metas y objetivos, diseñar programas de capacitación, sancionar, despedir o desconocen de su uso, mas nunca es aprovechado para aumentar el salario.

En cuanto a los encargados del recurso humano, indicaron que se ha aplicado una evaluación de la cual desconocen el nombre, donde los receptores solicitan a los asociados que llenen una pequeña encuesta. Igualmente respondieron que conocen todos los métodos de evaluación, pero no se aplica ninguno en la institución y consideran que al utilizar una evaluación por competencias mejoraría el servicio, aumentaría la calidad, existiría mayor competitividad, eficiencia y rentabilidad.

La evaluación del desempeño es un proceso por medio del cual se estima la efectividad de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, en el cual se señalan sus fortalezas y debilidades con el fin de exhortarlo a mejorar. La mayoría de integrantes de la Cooperativa indican que no se realizan evaluaciones del desempeño.

El desarrollo de la carrera profesional es una actividad en la cual intervienen tanto, los colaboradores como la organización, ya que la empresa debe dar la oportunidad al colaborador

de desarrollarse dentro de la misma y el empleado debe esforzarse para planear su carrera y poner en marcha todas las acciones requeridas para alcanzar sus metas y así poder cumplir con las exigencias presentes y futuras de la institución. Acerca de este tema Alles (2015), opina que hacer carrera es crecer en una dirección hasta las reales posibilidades, es decir ascender hasta donde sea productivo para la organización y para uno mismo, con medios éticos y profesionales y recurrir a armas lícitas como la sana competencia con sanos objetivos.

Del total de colaboradores, treinta y tres mencionaron que conocen el término de desarrollo de carrera, sin embargo un alto porcentaje de estos encuestados, no supieron explicar o definir este proceso; de ellos, veintidos enunciaron que no tienen oportunidad de hacer carrera en la institución, ya que especulan que los directivos no se preocupan por este tipo de situaciones, aparte consideran que no llenan los requisitos, no cuentan con las competencias necesarias o simplemente deducen que existe un límite de crecimiento, debido al tamaño de la Cooperativa, por otro lado once opinaron lo contrario, los cuales exteriorizaron que dentro de la Cooperativa se utilizan fundamentalmente las promociones y menor porcentaje de colaboradores mencionaron los ascensos y transferencias.

Los encargados del recurso humano opinaron que el desarrollo de la carrera es cuando el trabajador ingresa a la empresa, se mide el desempeño y mejora el puesto conforme a sus capacidades, por lo tanto, a los colaboradores, se les brinda la oportunidad de hacer una carrera dentro de la Cooperativa, por medio de la ocupación de vacantes de un nivel superior, toman en cuenta las actitudes y conocimientos de cada uno; por ello indicaron que se motiva el desarrollo de la carrera a través de promociones y ascensos.

Acerca de la oportunidad de desarrollar una carrera en la institución, solamente once colaboradores de cincuenta y ocho, concuerdan con los encargados del recurso humano; mencionaban que existe demasiada rotación interna, con el fin de cubrir necesidades de puestos, ya que en ocasiones no hay recurso humano suficiente, por ello pueden confundir el término de promociones, puesto que los rotan, sin embargo no los motivan con un beneficio económico mayor, es decir no brindan un aumento de salario.

Los autores Urquijo y Bonilla (2008), acerca del indicador compensación por competencias, dicen que es una de las innovaciones de compensación de más rápido crecimiento; los profesionales son recompensados por las competencias propias que pueden desarrollar, más



que por el trabajo que realizan en un momento determinado. Así estos planes se fundamentan en una lógica diferente a la de los tradicionales sistemas de retribución basados en el puesto de trabajo y en su valor para la empresa.

De los colaboradores, cuarenta y tres no están totalmente conformes con el salario percibido, porque opinan que no está acorde a las actividades que desempeñan; a la vez comentan que reciben compensaciones económicas y no económicas, entre las que se encuentran: viajes por medio de giras de estudio anuales, que habitualmente son de recreación, seguro de vida, reposición de tiempo cuando laboran horas extras por asambleas generales, días de descanso adicionales, también mencionaban otras compensaciones, como seguro colectivo y prima vacacional –ahora ya no las brindan–, bonos por productividad, bono por antigüedad, viáticos, bono navideño, sin embargo expresaron que estos incentivos no los perciben constantemente, ni siquiera anualmente.

Según la entrevista efectuada, al personal encargado del recurso humano, expresaron que el gerente general propone el salario asignado a cada plaza, conforme a la ley y lo define el Consejo de Administración, asimismo comentaron que otorgan incentivos a los colaboradores, debido a que los motiva a desempeñar mejor sus labores, los cuales son: bono navideño, 5% de aumento anual que es el bono por antigüedad, seguro de vida, gira de estudio y recreación, almuerzo y regalo el día del cumpleaños de cada trabajador, prima vacacional y a los evaluadores les brindan depreciación de vehículo, combustible y viáticos. Mencionaron también que estas compensaciones son concedidas basándose en la responsabilidad del colaborador y antigüedad o experiencia.

La compensación es un tema complejo, sin embargo se observa que dentro de la Cooperativa se brindan compensaciones, aunque los colaboradores no están plenamente conformes con lo recibido. Por otro lado se manifiesta cierta contradicción entre empleados y gerencia, ya que los colaboradores mencionaron algunos incentivos que percibían con anterioridad y la gerencia señala que aun los brindan.

## VI. CONCLUSIONES

- En la Cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción, R.L. se realizan algunos procesos de gestión de recursos humanos como: descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, compensaciones donde se utiliza el método tradicional, los procesos se efectúan parcialmente y algunos no se evidencian por escrito, por lo cual se determina que no se aplica una gestión de recursos humanos por competencias dentro de la institución.
- En la institución sujeto de estudio, no se evidencia la aplicación de competencias laborales en los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos.
- La Cooperativa no hace uso de la planeación del recurso humano para proyectar las necesidades de personal en las distintas áreas. El análisis y descripción de puestos se desarrolla de manera parcial, ya que existe un manual de funciones, sin embargo aun está en proceso de actualización y los colaboradores lo desconocen.
- En relación a las etapas de reclutamiento y selección de personal, sí se aplican dentro de la institución, se utiliza para ello el siguiente proceso: cuando existe un puesto vacante dentro de la Cooperativa, se emite una convocatoria en la cual, también se manifiesta la última fecha de recepción de papelerías, es anunciada por medio de diversas técnicas de reclutamiento como lo son: afiches que son promulgados con los colaboradores, antes de colocarlos para el público, anuncios en la unidad móvil, carretas móviles y en radio; seguidamente es recibida y depurada la papelería de los candidatos, después se realizan las pruebas psicológicas y de conocimientos, investigan los antecedentes y por último se desarrolla una entrevista con el consejo de administración, quienes son los encargados de realizar la selección final y la contratación. Cabe destacar que la entrevista de selección no se desarrolla por competencias.
- En la institución no existe un programa o método de inducción establecido formalmente, solamente se realiza una inducción verbal, en la cual se les da a conocer los siguientes aspectos: descripción del puesto a desempeñar, presentación con el personal, conocimiento de instalaciones, políticas y reglas de la cooperativa, historia y servicios de la

misma; la cual es impartida por un compañero de trabajo, el jefe inmediato o subgerente. Por otro lado, para los encargados del recurso humano, pocas veces han sido brindadas capacitaciones específicas para gestionar dicho recurso y para el personal en general únicamente se imparten cuando se consideran necesarias y son aprobadas por el consejo de administración.

- En la Cooperativa se carecen de métodos y herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores, por lo cual la organización no cuenta con resultados que le permita tomar decisiones en cuanto al desarrollo de carrera, compensaciones, capacitaciones, entre otros.
- Se establece que en la institución no existe un plan de desarrollo de la carrera profesional, en algunas ocasiones han ascendido a ciertos colaboradores, sin embargo este proceso es poco común observarlo dentro de la Cooperativa.
- Dentro de la cooperativa son brindadas compensaciones económicas y no económicas, dentro de las cuales se encuentran: salario, prestaciones de ley, seguro de vida, pago de horas extras cuando hay asambleas generales –por medio de reposición de tiempo-, giras de estudio o recreativas –una por año–, días de descanso adicionales, bono por antigüedad, almuerzo y regalo el día del cumpleaños de cada trabajador, viáticos para los evaluadores, bono navideño; sin embargo los colaboradores no están completamente satisfechos con el salario percibido.

## VII. RECOMENDACIONES

- Evaluar la posibilidad de aplicar dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción, R.L. una gestión de recursos humanos por competencias, ya que es necesaria para poder potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes de los colaboradores. Como punto de partida se recomienda la elaboración de un manual de competencias laborales de las distintas áreas de trabajo.
- Se recomienda al departamento de recursos humanos, que sean aplicadas las competencias laborales en los procesos relacionados con la gestión del mismo.
- Es necesario utilizar una planeación de recursos humanos para proyectar las necesidades de personal en las distintas áreas de trabajo. Así también se recomienda realizar un análisis de las competencias que cada uno de los puestos debería tener y en base a ello, revisar perfiles, descripciones de puestos y aplicarlos.
- Dentro de la institución no se utiliza un proceso que se detalle por escrito, para efectuar el reclutamiento y selección de personal, por lo que se sugiere implementar un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias.
- Es necesario que la institución cuente con un programa de inducción, ya que es la fase donde los colaboradores toman un sentido de pertenencia y seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma, también se llevan la primera impresión de la organización, a la vez, de ello dependen las actitudes futuras y el aprendizaje del nuevo colaborador en su puesto de trabajo. Asimismo es importante la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación que brinde los requerimientos en orden prioritario, para la realización de un programa de capacitación.
- Se recomienda aplicar un método de evaluación adecuado y funcional, donde los colaboradores se sientan libres de expresar lo que opinan, sin temor a represalias, por medio del cual se brinde un seguimiento beneficioso, tanto para la institución, como para el empleado. Por lo que se sugiere aplicar una evaluación del desempeño de 180° basada en competencias, para facilitar el análisis de los mismos y poder retroalimentar y así se pueda

crear conciencia en el empleado, acerca de sus fortalezas y debilidades, las cuales tendrá que mejorar.

- Es conveniente la creación de un plan de desarrollo de la carrera profesional por competencias, para motivar a los colaboradores a que realicen correctamente sus funciones y tengan la posibilidad de ascensos, promociones y transferencias, cuando la institución lo crea necesario.
- Desarrollar una escala salarial para determinar y asignar el sueldo de cada colaborador, conforme al puesto, basándose en las competencias, responsabilidades y tiempo de laborar dentro de la institución, además implementar de manera constante las compensaciones no económicas para motivar a los trabajadores, por medio de incentivos como: empleado del mes, días de descanso por cumplimiento de metas, seguro médico, entre otros.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alay, P. (2010). *La administración del recurso humano en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango, Guatemala.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (3ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2014). *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos. La Trilogía vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (Nueva edición revisada y ampliada). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bohlander, G. y S. Snell (2008). *Administración de recursos humanos*. (14ª. ed.). México: CengageLearning.
- Cabrera, L. (2011). *Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral (estudio realizado con los instructores de Intecap en el departamento de Quetzaltenango)*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Calderón, G. y G. Castaño (2010). *Investigación en Administración: conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones*. Colombia: Editorial UN.

- Cámara, A. (2013). *La gestión por competencias de los profesionales aumenta la competitividad de la empresa*. Disponible en: <http://www.equiposytalento.com/noticias/2013/05/17/la-gestion-por-competencias-de-los-profesionales-aumenta-la-competitividad-de-la-empresa>
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. No. 8. Disponible en: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cordón, C. (2010). *Competencias laborales en el desempeño del personal contratado en una empresa de consumo*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Del Cid, A. Méndez, R. y F. Sandoval (2011). *Investigación: Fundamentos y metodología*. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Delgado S. y B. Ventura (2010). *Recursos Humanos*. (4ª. ed.). España: Paraninfo.
- Galdámez, A. (2017). *Competencias en personas con emprendimientos que superan los 24 meses compitiendo en el mercado guatemalteco*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Gan, F. y J. Triginé (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- García, L. (2012). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa minera Entre Mares de Guatemala, S.A.* (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Jutiapa, Guatemala.
- García, Y. Reyes, L. y C. Carballo (2009). *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?*. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/viewFile/486/358>

- Godoy, M. (2014). *Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Hellriegel, D. y J. Slocum (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12<sup>a</sup>. ed.). México: CengageLearning.
- Instituto Nacional de Cooperativas [INACOP], s.f. *Estatutos de cooperativa Integral de ahorro y crédito*. Guatemala.
- López, G. (2010). *Planeación de Recursos Humanos Para Contribuir al Desarrollo Organizacional en Universidades Privadas de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Ley General de Cooperativas. (1978). Decreto 82-78. Guatemala.
- Mayén, S. (2008). *Identificación de las competencias laborales de los puestos tipo del departamento de servicios al cliente de una empresa de Telecomunicaciones*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Mondy, R. y R. Noe (2015). *Administración de recursos humanos*. (11va. ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, R. Noe, R. Dessler, G. Robbins, S. y T. Judge (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Moscoso, E. (2016). *Perfil de competencias genéricas y específicas necesarias para los facilitadores internos de una empresa de telecomunicaciones*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Moya, J. Luengo, F. y Asociación Proyecto Atlántida (2011). *Teoría y práctica de las competencias básicas*. Barcelona, España: GRAÓ.
- Pereda, S. y F. Berrocal (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Ramón Areces.



- Porret, M. (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (5ª. ed.). España: Esic.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en la organización*. (3ª. ed.). España: Esic.
- Preciado, A. (2010). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. (8ª. ed.). México: Cruz.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo, S.L.
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas. (1979). Acuerdo Gubernativo No. 7-79. Guatemala
- Reyes, J. (2015). *Gestión de Recursos Humanos: Importancia y objetivos*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Reza, J. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones*. México: Panorama.
- Robbins, S. y M. Coulter (2014). *Administración*. (12a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rondón, F. (2013). *Las Competencias y su desarrollo en el tiempo*. Disponible en: <http://gerentedelsiglo21.blogspot.com/2013/05/entonces-vale-la-pena-implementar-la.html>
- Rodríguez, J. (2012). *Administración moderna de personal*. (8ª. ed.). México: CengageLearning.

Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: Tendencias y perspectivas*. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006)

Sánchez (2012). *La Gestión Integrada de Recursos Humanos*. Disponible en:  
[http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/GESTION\\_POR\\_COMPETENCIAS](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS)

Siliceo, A. (2015). *Capacitación y desarrollo de personal*. (5ª. Ed.). México: Editorial Limusa, S.A.

Urquijo, J. y J. Bonilla (2008). *La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto, C.A.

Westley, G. & B. Branch (2000). *Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*. Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo.

# **IX. ANEXOS**

<b>ANEXO I</b>	Encuesta dirigida al personal
<b>ANEXO II</b>	Entrevista mixta dirigida a los encargados del recurso humano
<b>ANEXO III</b>	Propuesta

## **ANEXO I**

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada  
Concepción, R. L., ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango

**Universidad Rafael Landívar**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Administración de Empresas  
Campus San Roque González de Santa Cruz S.J. de Huehuetenango



**ENCUESTA A COLABORADORES DE LA COOPERATIVA**

Buenos días / buenas tardes, mi nombre es: Cessia Méndez Arreaga, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar, realizo el trabajo de tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango”, por lo que necesito contar con su valiosa colaboración. A continuación se le harán una serie de preguntas, las cuales se pide que responda con la mayor sinceridad, ya que servirán para hacer un diagnóstico acertado de la institución. Dicha información obtenida será manejada de forma confidencial porque es únicamente para fines académicos.

**Información General**

1. Puesto de trabajo que desempeña en la cooperativa: \_\_\_\_\_

2. Grado de escolaridad que posee:

Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios	<input type="checkbox"/>
Nivel diversificado	<input type="checkbox"/>	Nivel primario	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años	<input type="checkbox"/>

4. De los siguientes factores motivacionales, ¿cuáles utiliza la cooperativa para estimularlo a desarrollar sus labores eficientemente?

Capacitaciones	<input type="checkbox"/>	Incentivos	<input type="checkbox"/>
Retroalimentaciones	<input type="checkbox"/>	Inducción / capacitación	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones del desempeño	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de carrera laboral	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

## Competencias laborales

5. ¿Conoce a qué se refiere el término de Competencias Laborales?

Sí  Explique: \_\_\_\_\_

No

6. De los términos que se detallan a continuación ¿cuáles considera usted que se relacionan con el tema de Competencias Laborales?

Habilidades	<input type="checkbox"/>	Destrezas	<input type="checkbox"/>
Conocimientos	<input type="checkbox"/>	Desempeño	<input type="checkbox"/>
Actitudes	<input type="checkbox"/>	Capacitación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	Evaluaciones	<input type="checkbox"/>
Conductas o comportamientos	<input type="checkbox"/>	Desconoce	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

7. Si conoce que son las Competencias Laborales ¿En cuál/es de los siguientes procesos le agradecería que se tomaran en cuenta dichas competencias?

Evaluaciones del desempeño	<input type="checkbox"/>	Asignación de salarios	<input type="checkbox"/>
Ascensos, promociones y transferencias	<input type="checkbox"/>	Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Selección de personal	<input type="checkbox"/>	Inducciones	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

8. Si conoce cuales son las Competencias Laborales ¿Por qué considera importante el desarrollo de las mismas en la cooperativa?

Mejora el desempeño	<input type="checkbox"/>	Minimiza esfuerzos	<input type="checkbox"/>
Alienta la productividad	<input type="checkbox"/>	Reduce costos	<input type="checkbox"/>
Desarrolla la competitividad	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

### Planeación, análisis y descripción de puestos

9. De acuerdo a las actividades del departamento donde usted labora ¿considera que la cantidad de colaboradores es la idónea para cubrir las necesidades?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Le han proporcionado por escrito las funciones de su puesto?

Sí  No

11. ¿Considera que las funciones establecidas son adecuadas para su puesto de trabajo?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. De los siguientes instrumentos o manuales administrativos, ¿sabe usted cuál/es se utilizan en la cooperativa?

De funciones	<input type="checkbox"/>	De objetivos y políticas	<input type="checkbox"/>
De análisis y descripción de puestos	<input type="checkbox"/>	De inducción / capacitación	<input type="checkbox"/>
De organización	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

### Reclutamiento y selección de personal

13. ¿A través de cuál de las siguientes técnicas de reclutamiento internas y/o externas se enteró de la vacante del puesto que ocupa actualmente en la cooperativa?

#### Internas:

Anuncios internos de puestos (boletines, afiches, correos electrónicos en bloque, etc.)

Por referencia de un colaborador de la institución

#### Externas:

Anuncios en periódicos

Anuncios en radio

Volantes

Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que han sido elementales para la selección del personal que labora actualmente en la cooperativa?

Habilidad, conocimiento y actitud	<input type="checkbox"/>	Nivel académico	<input type="checkbox"/>
Parentescos	<input type="checkbox"/>	Experiencia	<input type="checkbox"/>
Perfil del colaborador	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

15. De los siguientes instrumentos de selección ¿cuál/es utilizó la cooperativa para evaluarlo, antes de ser contratado?

Solicitud de empleo	<input type="checkbox"/>
Pruebas de personal	<input type="checkbox"/>
Pruebas psicológicas	<input type="checkbox"/>
Pruebas de simulación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Entrevistas	<input type="checkbox"/>
Investigación de antecedentes	<input type="checkbox"/>
Exámenes médicos	<input type="checkbox"/>

### Inducción y capacitación

16. Cuando fue contratado ¿recibió orientación o inducción (instruir al trabajador) sobre aspectos de la organización, ambiente y puesto de trabajo, etc.?

Sí  Tipo de información: \_\_\_\_\_

No

17. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿quién le proporcionó la orientación correspondiente?

Gerente general	<input type="checkbox"/>	Subgerente	<input type="checkbox"/>
Departamento de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	Compañero de trabajo	<input type="checkbox"/>
Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_



18. Cuando fue contratado por la cooperativa, ¿considera que recibió la inducción acorde al puesto de trabajo que desempeña?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. Si le brindaron inducción ¿Cuál/es de los siguientes aspectos se incluyeron en ella?

Misión, visión y objetivos

Políticas y reglas de la cooperativa

Historia, productos y servicios de la institución

Descripción del puesto a desempeñar

Presentación con el personal y conocimiento de instalaciones

Compensación

Charlas motivacionales para identificarse con la institución

Situación del empleo

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Le brindan capacitaciones en la institución?

Sí  No

21. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Mensualmente  Trimestralmente

Semestralmente  Anualmente

Más de un año

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

22. Si le brindan capacitaciones en la cooperativa ¿cómo las califica?

Muy buenas  Buenas

Regulares  Deficientes

23. Si le brindan capacitaciones ¿En alguna ocasión lo han entrevistado, para conocer las necesidades de capacitación que existen dentro de su área de trabajo?

Sí  No

24. Si le brindan capacitaciones ¿éstas van enfocadas a Competencias Laborales?

Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No sabe

25. Si le han brindado capacitaciones ¿ha sido evaluado antes y después de recibirlas?

Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. Si le han brindado capacitaciones en la cooperativa ¿considera que estas han mejorado sus destrezas y habilidades en el puesto de trabajo que desempeña?

Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Evaluación del desempeño

27. ¿En la cooperativa evalúan el desempeño de su trabajo?

Sí

No

28. Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿con qué frecuencia lo evalúan?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Más de un año

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

29. Si las respuestas anteriores fueron positivas ¿Quién evalúa el desempeño de sus funciones?

Gerente general

Subgerente

Departamento de recursos humanos

Consejo de administración

Jefe inmediato

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

30. Si las respuestas anteriores fueron positivas ¿Conoce usted cuál o cuáles de los siguientes métodos de evaluación del desempeño le aplican?

Evaluación de 360°	<input type="checkbox"/>	Evaluación de 180°	<input type="checkbox"/>
Evaluación por competencias	<input type="checkbox"/>	Administración por objetivos	<input type="checkbox"/>
Escalas gráficas de calificación	<input type="checkbox"/>	Forma narrativa	<input type="checkbox"/>
Escala de observación del comportamiento	<input type="checkbox"/>	No sabe	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

31. Si evalúan su desempeño dentro de la cooperativa, los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño los usan para:

Reorientar el desempeño	<input type="checkbox"/>	Aumentar el salario	<input type="checkbox"/>
Establecer metas y objetivos	<input type="checkbox"/>	Despedir	<input type="checkbox"/>
Diseñar programas de capacitación	<input type="checkbox"/>	Sancionar	<input type="checkbox"/>
No dan seguimiento	<input type="checkbox"/>	No sabe	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

### Desarrollo de la carrera

32. ¿Conoce el significado de desarrollo de la carrera laboral?

Sí  ¿Qué es? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

33. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿cree que tiene oportunidad de hacer una carrera laboral en la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

34. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿de qué forma lo motivan en el desarrollo de la carrera laboral dentro de la cooperativa?

Promociones (los trabajadores que lo deseen pueden acceder a ocupar vacantes, si reúnen las condiciones requeridas)

Ascensos (realización de funciones de un nivel superior, mejora profesional y económica para el trabajador)

Transferencias (es el cambio de un puesto de trabajo a otro)

### **Compensación**

35. ¿Considera que el salario que recibe es acorde con las actividades que desempeña?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

36. ¿Ha recibido dentro de la cooperativa algún incentivo o compensación de los que se mencionan a continuación?

#### Económico

Comisiones  Pago de horas extras

Bonos por productividad

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

#### No Económico

Días de descanso adicionales  Viajes

Seguros de vida y médicos  Reconocimiento público

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

## **ANEXO II**

Entrevista mixta dirigida al gerente y subgerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R. L., ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango

**Universidad Rafael Landívar**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Administración de Empresas

Campus San Roque González de Santa Cruz S.J. de Huehuetenango



**ENTREVISTA MIXTA DIRIGIDA A ENCARGADOS DEL RECURSO HUMANO DE LA  
COOPERATIVA**

Buenos días / buenas tardes, mi nombre es: Cessia Méndez Arreaga, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar, realizo el trabajo de tesis titulado “Gestión de Recursos Humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango”, por lo que necesito contar con su valiosa colaboración. A continuación se le harán una serie de preguntas las cuales se pide que responda con la mayor sinceridad, ya que servirán para hacer un diagnóstico acertado de la institución. Dicha información obtenida será manejada de forma confidencial porque es únicamente para fines académicos.

**Información General**

1. Puesto que desempeña en la cooperativa:

Gerente general  Subgerente

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

2. Grado de escolaridad que posee:

Maestría  Licenciatura

Estudios universitarios  Nivel diversificado

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos empleados existen actualmente en la cooperativa?

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años

De 3 a 6 años  Más de 6 años

**Indicador: competencias laborales**

5. ¿Conoce cómo se gestiona el recurso humano por medio de Competencias Laborales?

Sí  Especifique: \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Utiliza las Competencias Laborales (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) como herramienta de gestión de recursos humanos?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En cuál/es procesos de gestión de recursos humanos implementa o utiliza las Competencias Laborales, dentro de la institución?

Análisis y descripción de puestos  Evaluación del desempeño

Reclutamiento y selección de personal  Desarrollo de la carrera laboral

Inducción y capacitación  Compensación

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué aspecto le gustaría que se mejorara dentro de la cooperativa, por medio de la aplicación de Competencias Laborales?

Optimización de los recursos humanos

Mayor adecuación persona-puesto

Mayor profesionalismo y objetividad para seleccionar y evaluar personal

Mayor satisfacción del colaborador en cuanto a compensación

Mayor alineación estratégica (misión, visión y cultura de la organización)

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: planeación, análisis y descripción de puestos**

9. ¿Cuentan con un departamento de recursos humanos dentro de la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Existe un programa o proceso para planear el recurso humano dentro de la cooperativa?

Sí  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué aspectos son de importancia para pronosticar la contratación de nuevo personal dentro de la cooperativa?

La rotación del personal proyectada

Las decisiones para mejorar la calidad de sus servicios

Ampliación de cartera de clientes

Diversificación de servicios

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué grado académico es aceptado como mínimo para los puestos administrativos?

Maestría  Licenciatura

Estudios universitarios  Nivel diversificado

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

13. Cuando un colaborador inicia labores dentro de la cooperativa ¿se le proporciona un documento con la descripción de su puesto?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál de los siguientes manuales administrativos se emplean en la cooperativa?

De funciones  De objetivos y políticas

De análisis y descripción de puestos  De inducción / capacitación

De organización  Ninguno

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_



**Indicador: reclutamiento y selección de personal**

15. Si la cooperativa recluta de manera interna o externa especifique ¿qué técnicas utiliza?

Internas:

Anuncios internos de puestos (boletines, afiches, correos electrónicos en bloque, etc.)

Referencias y recomendaciones de los colaboradores

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Externas:

Anuncios en periódicos

Anuncios en radio

Instituciones de enseñanza (educativas)

Volantes

Archivo de solicitudes

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

16. Si la cooperativa utiliza el proceso de selección para contratar personal ¿Cuál/es de los siguientes instrumentos de selección conoce y aplica en la cooperativa?

<b>Instrumento</b>	<b>Conoce</b>	<b>Aplica</b>
Solicitud de empleo		
Pruebas de personal		
Pruebas psicológicas		
Pruebas de simulación del desempeño		
Entrevistas		
Investigación de antecedentes		
Exámenes médicos		

17. ¿Quién tiene la responsabilidad de seleccionar y contratar el personal que labora en la cooperativa?

Gerente general  Subgerente

Departamento de recursos humanos  Consejo de administración

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: inducción y capacitación**

18. ¿Aplica la cooperativa el proceso de inducción para nuevos colaboradores?

Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. Si la respuesta anterior fue positiva ¿quién es la persona encargada de impartir la inducción?

Gerente general  Compañero de trabajo

Departamento de recursos humanos  Jefe inmediato

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

20. Si imparten inducción en la cooperativa ¿qué aspectos se toman en cuenta?

Misión, visión y objetivos

Políticas y reglas de la cooperativa

Historia, productos y servicios de la institución

Descripción del puesto a desempeñar

Presentación con el personal y conocimiento de instalaciones

Compensación

Charlas motivacionales para identificarse con la institución

Situación del empleo

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

21. Como encargado del recurso humano, ¿ha recibido algún tipo de capacitación referente a la administración de dicho recurso?

Sí  Especifique: \_\_\_\_\_

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. ¿Se brindan capacitaciones a los colaboradores de la cooperativa?

Siempre  Algunas veces  Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿en qué se basa para tomar la decisión de impartir capacitaciones?

Descripción de puestos	<input type="checkbox"/>	Observación	<input type="checkbox"/>
Resultados de evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	Intuición	<input type="checkbox"/>
Diagnóstico de necesidades de capacitación	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

24. Si en la respuesta anterior incluyó el DNC, ¿con qué frecuencia lo realizan en la cooperativa?

Mensualmente	<input type="checkbox"/>	Semestralmente	<input type="checkbox"/>
Anualmente	<input type="checkbox"/>	Más de un año	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

25. Si brindan capacitaciones en la cooperativa ¿quiénes son los encargados de impartirlas?

Personal ajeno a la cooperativa	<input type="checkbox"/>		
Personal de la cooperativa	<input type="checkbox"/>	Especifique:	_____

26. Si se brindan capacitaciones ¿éstas van enfocadas de acuerdo a competencias?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. Si brindan capacitaciones en la cooperativa ¿con qué frecuencia se efectúan?

Mensualmente	<input type="checkbox"/>	Trimestralmente	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>	Anualmente	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input type="checkbox"/>	Cuando se considere necesario	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

### Indicador: evaluación del desempeño

28. ¿Se aplican evaluaciones del desempeño en la cooperativa?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño?

Mensualmente	<input type="checkbox"/>	Trimestralmente	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>	Anualmente	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input type="checkbox"/>	Cuando se considere necesario	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

30. Si las respuestas anteriores fueron positivas ¿quién evalúa el desempeño de los colaboradores?

Gerente general	<input type="checkbox"/>	Subgerente	<input type="checkbox"/>
Departamento de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	Consejo de administración	<input type="checkbox"/>
Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique: \_\_\_\_\_

31. ¿Cuáles de los siguientes métodos de evaluación del desempeño conoce y se aplican en la cooperativa?

Método	Conoce	Aplica
Evaluación de 360°		
Evaluación de 180°		
Evaluación por competencias		
Escalas gráficas de calificación		
Forma narrativa		
Administración por objetivos		
Escala de observación del comportamiento		

Ninguno

Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

32. ¿Cuál/es de los siguientes beneficios considera que tendría la cooperativa al utilizar una evaluación por competencias?

- |                      |                          |                                 |                          |
|----------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Mejora el servicio   | <input type="checkbox"/> | Aumenta la calidad              | <input type="checkbox"/> |
| Mayor competitividad | <input type="checkbox"/> | Mayor eficiencia y rentabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno              | <input type="checkbox"/> |                                 |                          |
| Otros                | <input type="checkbox"/> |                                 |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

33. Si se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la cooperativa ¿Qué acciones se realizan, posterior a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?

- |                                    |                          |                                      |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Retroalimentación del empleado     | <input type="checkbox"/> | Establecimiento de metas y objetivos | <input type="checkbox"/> |
| Toma de decisiones administrativas | <input type="checkbox"/> | Diseño de programas de capacitación  | <input type="checkbox"/> |
| Sin seguimiento alguno             | <input type="checkbox"/> |                                      |                          |
| Otras                              | <input type="checkbox"/> |                                      |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

**Indicador: desarrollo de la carrera**

34. ¿Qué interpreta por desarrollo de la carrera laboral?

---

---

---

35. Si conoce la definición anterior ¿Cree que se aprecian las capacidades de los empleados, dándoles la oportunidad de hacer una carrera laboral dentro de la cooperativa?

- Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_
- No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

36. ¿De qué forma se motiva el desarrollo de la carrera laboral dentro de la institución?

- Promociones (los trabajadores que lo deseen pueden acceder a ocupar vacantes, si reúnen las condiciones requeridas)
- Ascensos (realización de funciones de un nivel superior, mejora profesional y económica para el trabajador)
- Transferencias (es el cambio de un puesto de trabajo a otro)

**Indicador: compensación**

37. ¿Quién define el salario asignado a cada plaza?

Gerente general  Consejo de administración   
Contador  Asamblea general   
Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

38. ¿Se otorga en la institución algún tipo de incentivos a los colaboradores?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

39. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados?

Económica

Comisiones  Pago de horas extras   
Bonos por productividad   
Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

No Económica

Días de descanso adicionales  Viajes   
Seguros de vida y médicos  Reconocimiento público   
Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

40. ¿En qué se basan para conceder las compensaciones dentro de la cooperativa?

Habilidades o competencias  Antigüedad (experiencia)   
Efecto de un cambio de puesto  Cumplimiento de metas   
Responsabilidad del colaborador  Evaluación del desempeño   
Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

**Comentarios:**

---

---

---

---

**ANEXO III**

**PROPUESTA**



# Manual de Competencias

A large, dark grey arrow pointing upwards and to the right, positioned behind the word 'de' in the title.

**Diseñar modelos para desarrollar personas desde las competencias requeridas**



# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
<b>I. Introducción</b> .....	1
<b>II. Justificación</b> .....	2
<b>III. Objetivos</b> .....	3
<b>IV. Descripción de niveles por competencias</b> .....	4
Ejemplos de descripción de niveles por competencias.....	5
Puestos de colaboradores.....	1 3
<b>V. Catálogo de competencias de los puesto</b> .....	1 4
Gerencia.....	1 5
Jefe de departamento.....	1 8
Contabilidad.....	2 1
Jurídico.....	2 3
Créditos.....	2 5
Cuentas nuevas.....	2 7
Caja y Depósito.....	2 9
Cumplimiento.....	3 1
Operativo.....	3 3
<b>VI. Descriptores de puestos por competencias</b> .....	3 5
Gerente General.....	3 6
Secretaria de Gerencia.....	3 9
Jefe de Recursos Humanos.....	4 2
Jefe de Créditos.....	4 5
Valuador.....	4 8
Auxiliar de Créditos.....	5 0
Receptor pagador.....	5 2
Asistente de Cumplimiento suplente.....	5 4
Auxiliar de Contabilidad.....	5 7
Asistente Jurídico.....	5 9
<b>VII. Glosario</b> .....	6 1

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad los grandes empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado, así estar a la vanguardia de la competencia y esto coadyuve al éxito de la compañía, donde se utiliza para ello las competencias laborales como herramienta para la gestión de recursos humanos. Las competencias se han convertido en una de las herramientas importantes y valiosas dentro de las empresas, en nuestro medio ha sido difícil aceptarlo o adaptarlo a la gestión del recurso humano de las empresas, sin embargo su implementación permite una dirección sobresaliente en procesos como: capacitación, reclutamiento, selección, contratación, compensación, evaluación y la promoción y ascensos de los colaboradores; lo cual transforma la visión global de la institución para mejorar la competitividad y fortalecer su cohesión organizacional, que responde así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos que ejecuta la institución.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

Después de realizada la investigación correspondiente en la institución, se estableció que se aplica la administración del recurso humano con algunas debilidades, que pueden mejorar al adoptar nuevos modelos de gestión que facilite y garantice el aprovechamiento del capital humano disponible. Por ello, al promover la gestión por competencias en la Cooperativa, se logra una mayor integración del trabajo, lo cual permite que las personas se comprometan más con la organización y así disminuye la resistencia al cambio y se logra fácilmente la aceptación de nuevos enfoques.

La aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento, esto es: planeación, análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, inducción y capacitación, evaluación y promoción y compensación. Las competencias laborales en la actualidad sirven como herramienta para mejorar la productividad y la competitividad mediante la motivación del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización; son vitales para que la relación entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos sea duradera y saludable; sin duda, cuando ambas partes estén comprometidas y aporten sus recursos en beneficio mutuo será factible una gestión adecuada del éxito.

Por ello, la justificación de esta propuesta está enfocada a mejorar los resultados obtenidos, a través de que conozcan y apliquen las competencias laborales recomendadas, en los procesos que la institución efectúa.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Diseñar un manual de competencias útil para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L., de la cabecera departamental de Huehuetenango.

#### **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer a la institución los aspectos generales de las competencias laborales que deben aplicar en la gestión del recurso humano.
- Definir niveles de competencias que servirán de guía para establecer la exigencia requerida de cada puesto.
- Crear un catálogo de competencias aplicables a los puestos.
- Diseñar un análisis de puestos enfocados en competencias para los cargos más representativos de la institución, como modelo a seguir.
- Aumentar la productividad de la institución.

## IV. DESCRIPCIÓN DE NIVELES POR COMPETENCIAS

Este manual brinda asesoría con respecto a competencias laborales, para ser implementadas en los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción R.L. de Huehuetenango. A continuación se explica una división y descripción de los niveles que servirán para calificar y/o evaluar las competencias de los colaboradores y son especificados desde el Nivel 1, es decir el que tiene un desempeño superior, hasta el Nivel 4, que indica al colaborador que cuenta con el nivel mínimo necesario para desempeñar el puesto, adicionalmente existe un Nivel Deficiente que solamente sirve como base para evaluar las competencias del colaborador que opta o que ocupa el puesto, sin embargo este último nivel no aplica como requerimiento en la descripción del perfil. Para mejor comprensión se individualiza a continuación.

### COMPETENCIAS

Es una característica o atributo en los individuos, que está relacionada a un estándar de rendimiento con efectividad superior en un trabajo o situación.

#### Nivel 1

Alto desempeño o superior; por encima del promedio en una situación laboral (Incluye el dominio de los niveles 2, 3 y 4).

#### Nivel 2

Desempeño promedio; no sobresale en el ambiente laboral; sin embargo permanece en un desempeño satisfactorio (Comprende también los niveles 3 y 4).

#### Nivel 3

Desempeño ligeramente bajo del promedio; con oportunidades de mejora (Comprende también el nivel 4).

#### Nivel 4

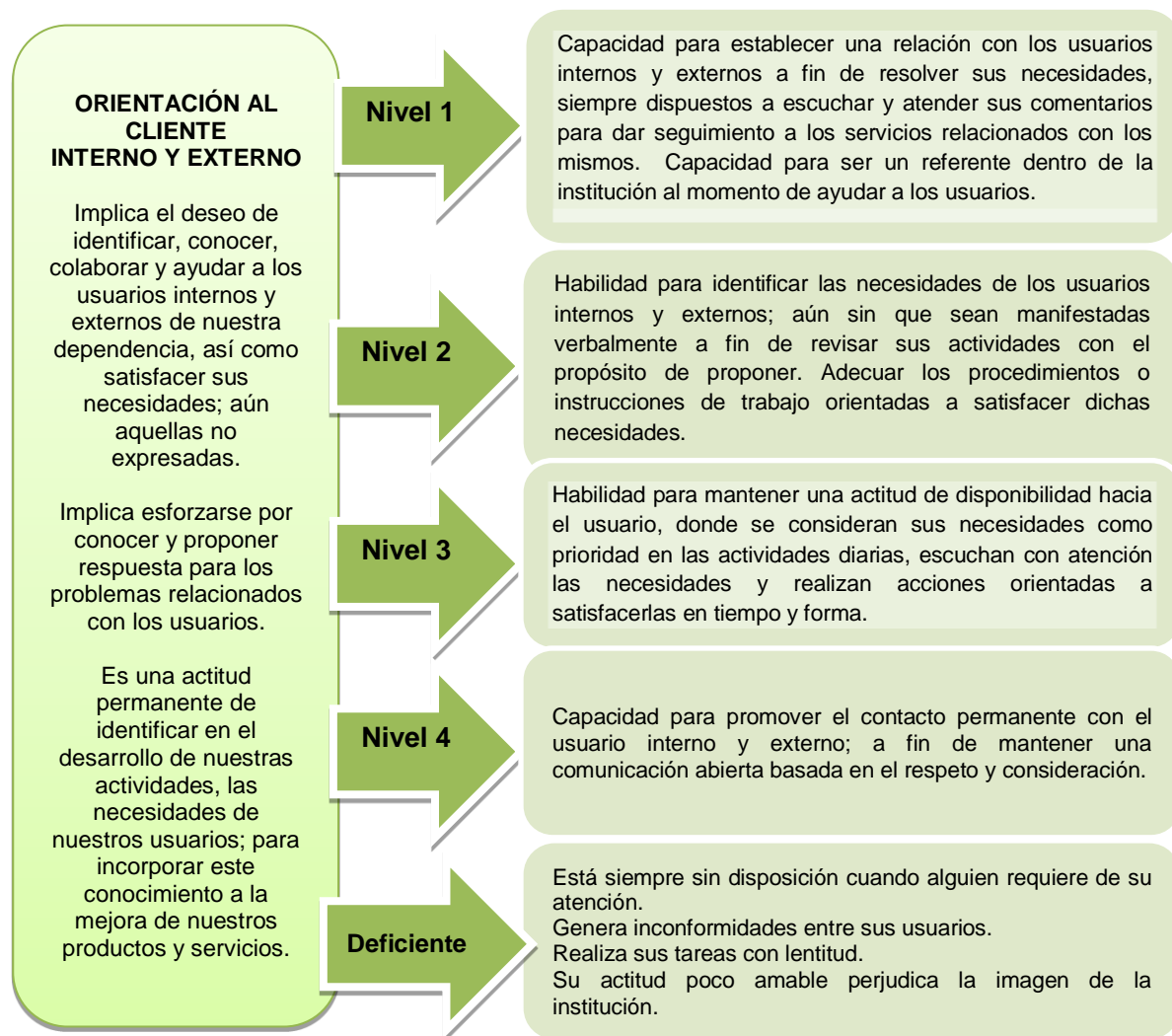
Nivel mínimo necesario para el desempeño eficiente y eficaz del puesto.

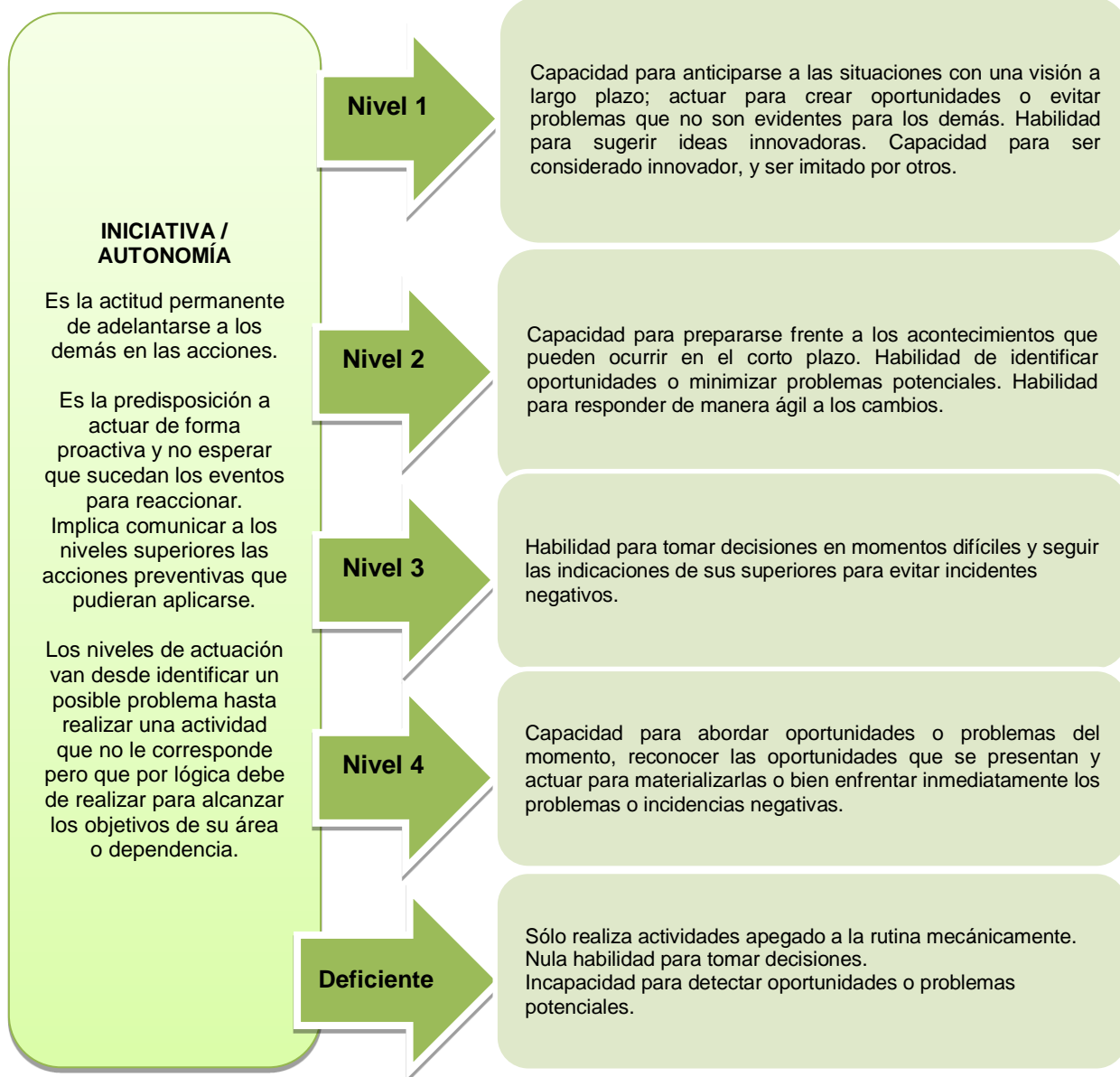
#### Deficiente

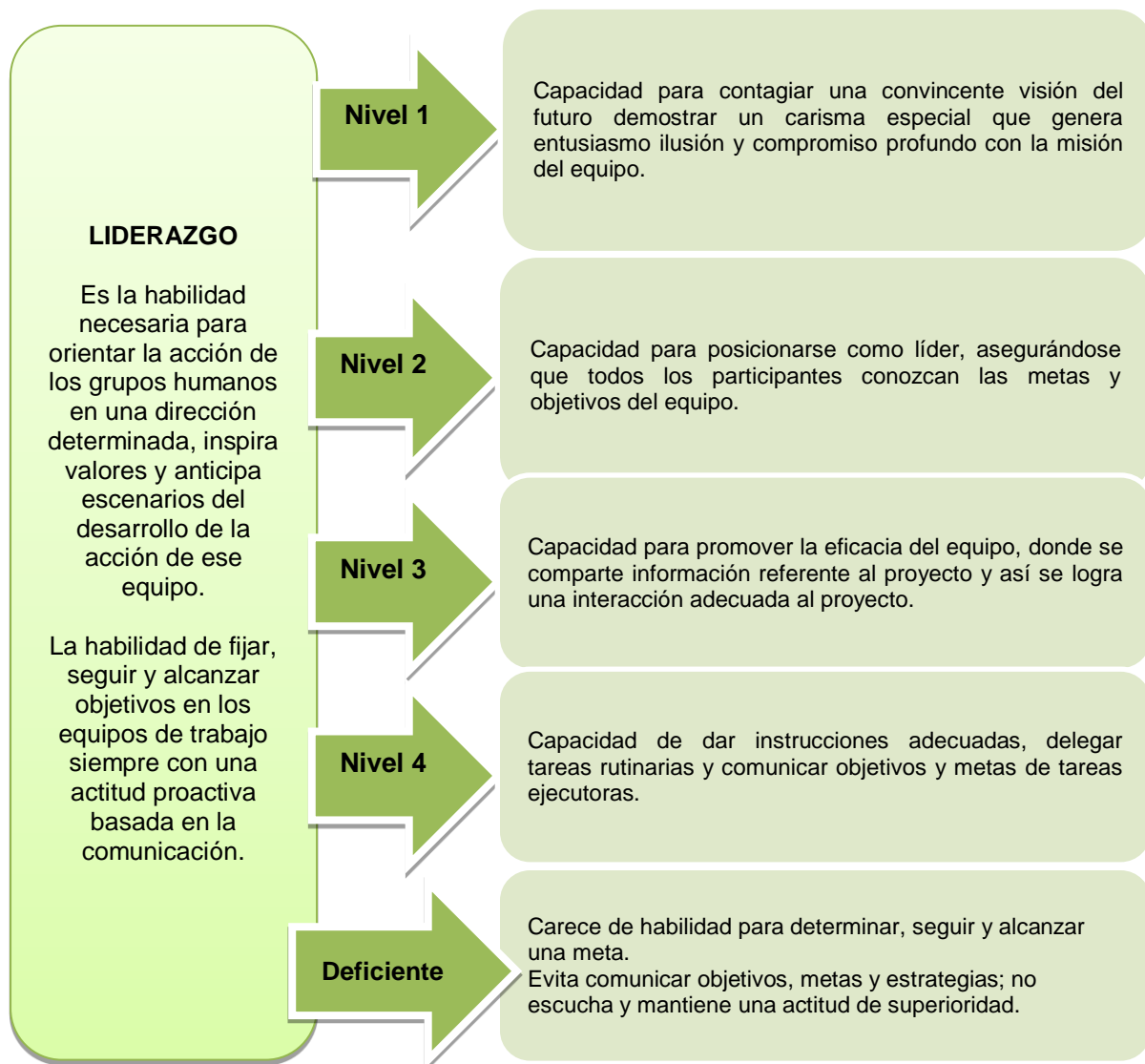
Este nivel no se aplica para la descripción del perfil; aplica para la evaluación de la competencia en el ocupante del puesto con el propósito de programar acciones para alcanzar el nivel requerido de competencias.

## Ejemplos de Descripción de niveles por competencias

Existe gran diversidad de competencias que son de suma importancia y se pueden aplicar en el ámbito laboral, por lo que se presentan a continuación ejemplos de ciertas competencias relevantes, que son aplicables en la institución; donde se especifica en cada una, el significado de cada nivel requerido o que cada colaborador tiene con respecto a dicha competencia, para tomar una idea general de los aspectos a calificar o tomar en cuenta.









## PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la habilidad de identificar prioridades, de acuerdo a importancia para su usuario; se actúa de manera que cada producto o servicio tenga su espacio de acuerdo a los procedimientos internos; donde se tenga cuidado en mantener confiablemente los documentos e insumos que maneje en el desarrollo de sus actividades de manera que si le son solicitados conozca su estado actual, lugar y todos los datos que le permitan un rápido acceso a los mismos.

### Nivel 1

Habilidad para definir prioridades y resguardar datos, documentos o insumos de la función que desempeña a fin de garantizar el racional uso de los recursos, siempre con el cuidado de satisfacer las expectativas del usuario.

### Nivel 2

Habilidad para identificar e integrar datos, documentos o insumos de la función que desempeña a fin de asegurar el racional uso de los recursos, siempre con el cuidado de satisfacer las expectativas del usuario.

### Nivel 3

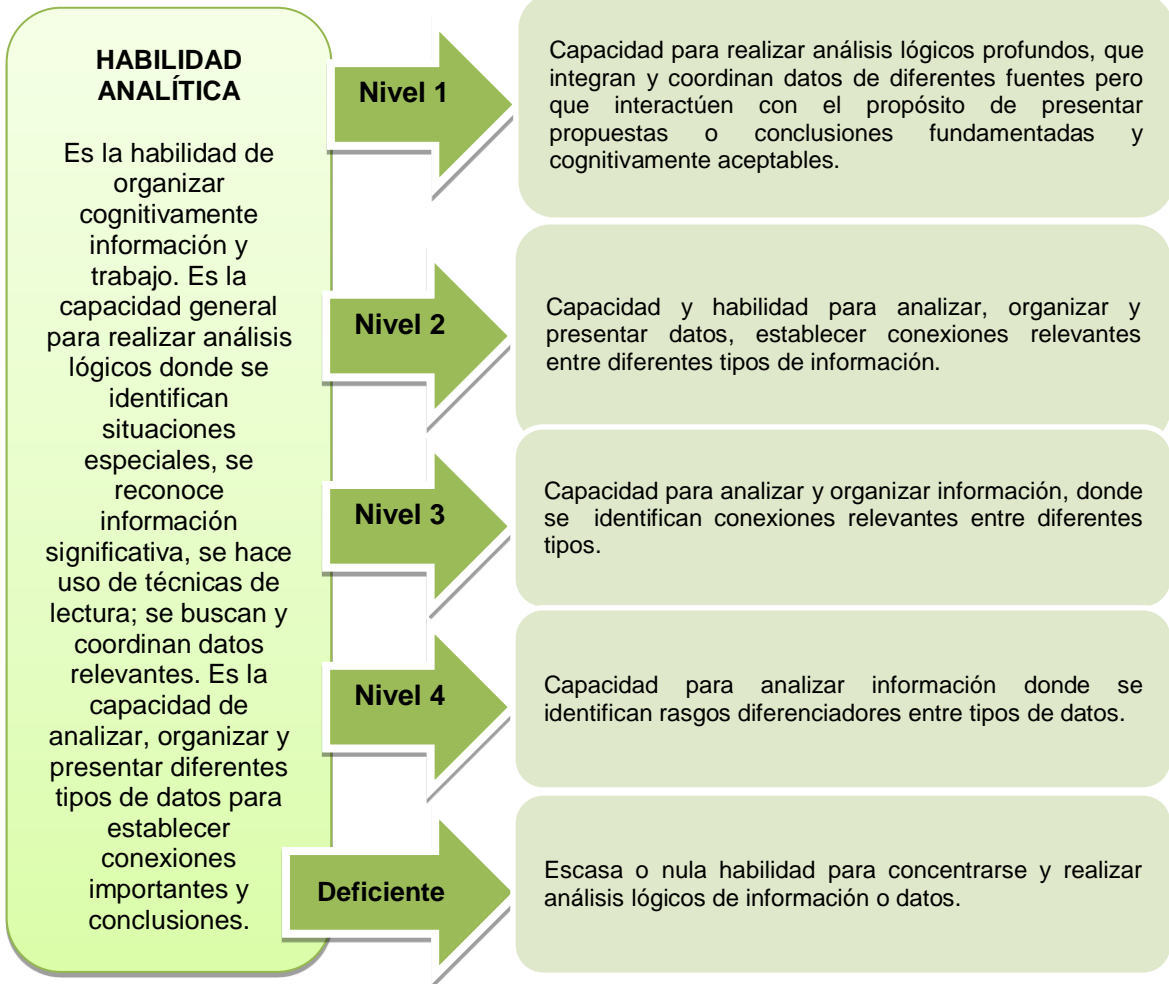
Habilidad para identificar datos, documentos o insumos de la función que desempeña a fin de cuidar el racional uso de los recursos, siempre con el cuidado de satisfacer las expectativas del usuario.

### Nivel 4

Habilidad para reconocer y seguir indicaciones sobre datos, documentos o insumos de la función que desempeña a fin de entregarlos cuando les sean solicitados.

### Deficiente

No identifica cuales tareas tienen prioridad. Si le es solicitado un documento, insumo o material no sabe dónde encontrarlo o lo encuentra en mal estado por descuido o negligencia.



## ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Es la capacidad para establecer con criterio, prioridades al momento de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

Se refiere a analizar el uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de emplearlo de manera efectiva; ayuda a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, facilita el logro de los objetivos y evita el estrés y el cansancio.

Nivel 1

Establece metas claras y pronostica el tiempo disponible, está alerta ante las tendencias a utilizar el tiempo inapropiadamente, planifica con eficiencia y efectividad, donde tiene una visión amplia de las debilidades y fortalezas que pueden afectar el futuro. Supera estándares óptimos de desempeño en plazos anticipados.

Nivel 2

Invierte el tiempo en asuntos importantes, no sólo en los urgentes, utiliza estrategias para gestionar el tiempo, logra superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fija parámetros que debe alcanzar.

Nivel 3

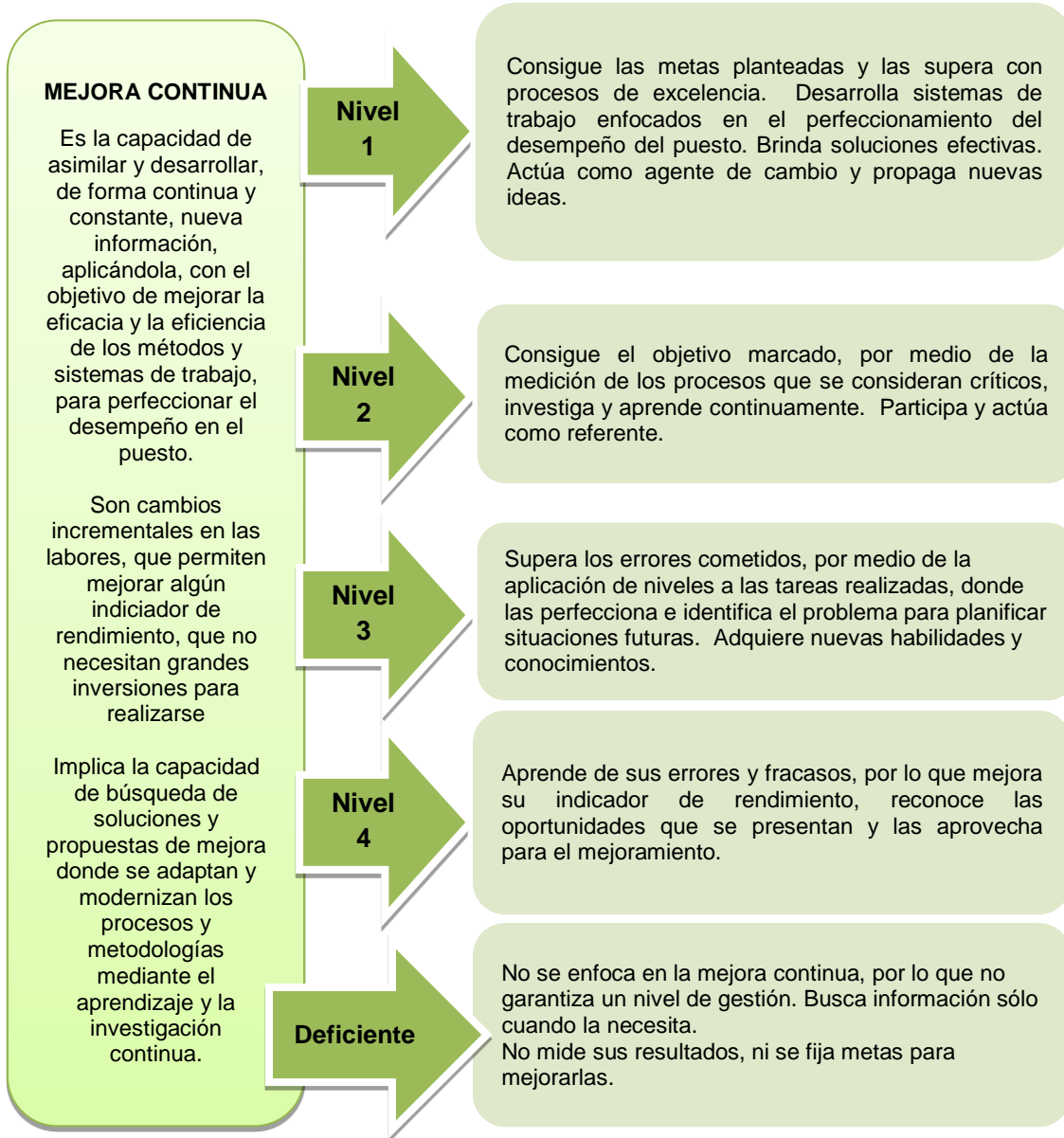
Gestiona adecuadamente el tiempo personal, por ende también en el desempeño profesional, realiza correctamente el trabajo con tiempos establecidos que se ha fijado él mismo.

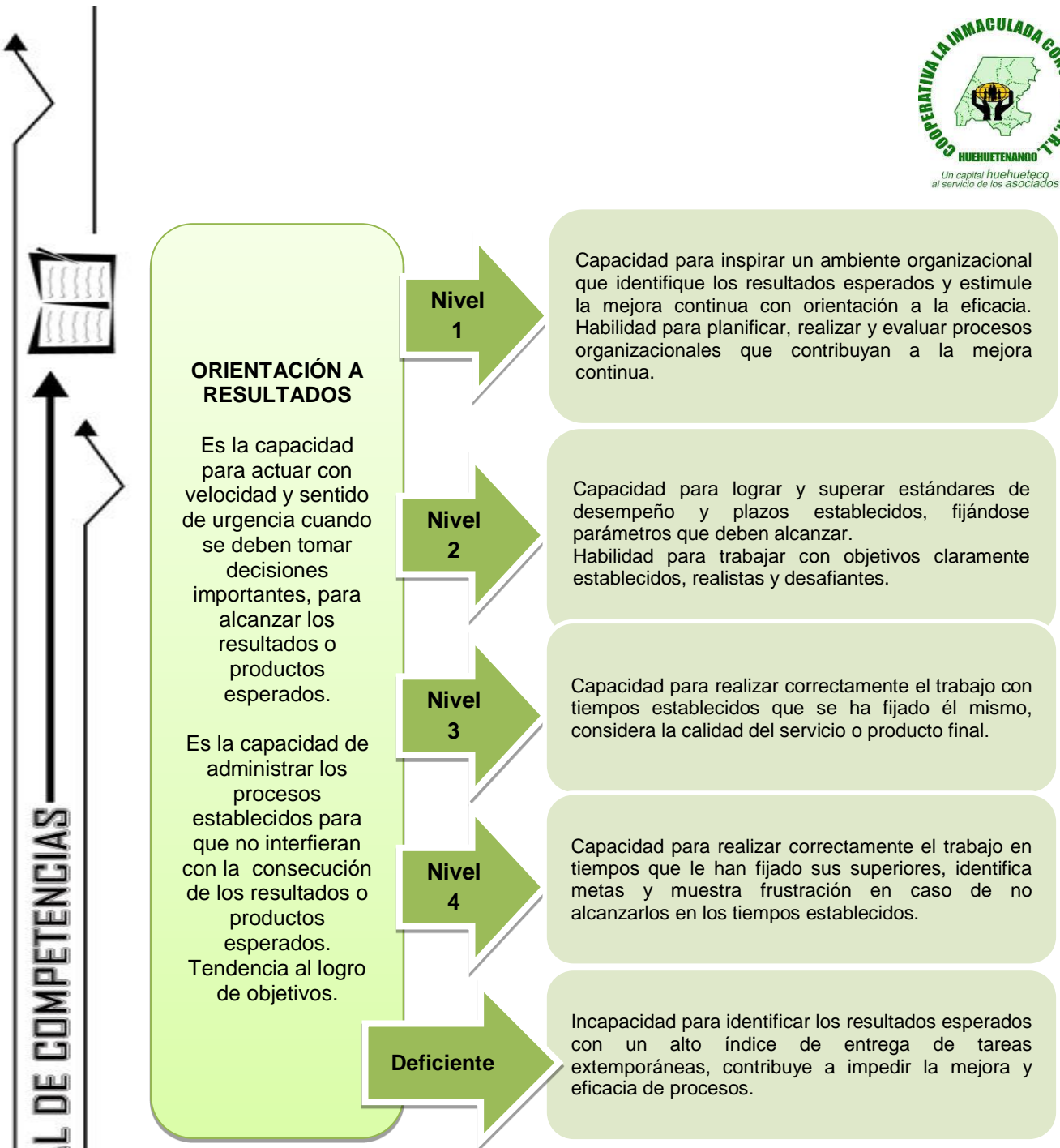
Nivel 4

Capacidad para organizar cada actividad en el debido momento, con un orden lógico, realiza correctamente el trabajo en tiempos que le han fijado sus superiores.

Deficiente

Nunca organiza su tiempo, por lo cual no entrega tareas en el periodo establecido. Pierde el tiempo en actividades o situaciones que no ameritan. Sus actitudes no van enfocadas hacia el logro de objetivos.





- Observación: Como ejemplo la Gerencia se considera que requiere el nivel más alto, es decir el Nivel 1 de las competencias, ya que este departamento está a cargo de la institución, al frente de los colaboradores y es el ejemplo a seguir.



**PUESTOS DE COLABORADORES**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**LA INMACULADA CONCEPCIÓN, R.L.**

**5ta. Calle 4-56 zona 1, Huehuetenango, Huehuetenango**



**MANUAL DE COMPETENCIAS**

DEPARTAMENTO	PUESTO
A) GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Subgerente</li> <li>• Gerente de Recursos Humanos</li> </ul>
B) JEFES DE DEPARTAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador General</li> <li>• Jefe de Cómputo</li> <li>• Jefe de Jurídico</li> <li>• Jefe de Mercadeo</li> <li>• Jefe de Créditos y cobranzas</li> <li>• Jefe de Cuentas Nuevas</li> <li>• Jefes de Caja</li> <li>• Jefe de agencia Pradera</li> <li>• Oficial de cumplimiento</li> </ul>
C) CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar</li> </ul>
D) JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente</li> <li>• Auxiliar</li> </ul>
E) CRÉDITOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar</li> <li>• Analista</li> <li>• Valuador</li> <li>• Asistente</li> </ul>
F) CUENTAS NUEVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar</li> </ul>
G) CAJA y DEPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar</li> <li>• Receptor pagador</li> </ul>
H) CUMPLIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial suplente unidad de cumplimiento</li> <li>• Auxiliar</li> </ul>
I) OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserjes Mensajeros</li> <li>• Auxiliar de servicios</li> </ul>

## V. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS



Es necesario que cada colaborador cuente con competencias, para aplicarlas en sus labores tanto con clientes internos, como externos. En este catálogo se dividieron los puestos por áreas de trabajo, como se exponía en el cuadro anterior; así mismo, se identificaron las competencias según las necesidades de la Cooperativa, respecto a cada puesto.

Se dividen a continuación tres grupos de competencias para cada área de trabajo:

- 1) Las competencias Institucionales, que según distintos autores, también son llamadas cardinales, corecompetences, generales o corporativas, éstas competencias establecen características en el servicio y la relación entre colaboradores, que van a diferenciar a la Cooperativa del resto de instituciones y por ende todos los colaboradores de la misma deben aplicarlas, ya que serán las que identifican a la institución y estas son: Comunicación, Orientación al cliente interno y externo y Trabajo en equipo.
- 2) El segundo grupo de competencias clasificadas son las Específicas que identifican las características, habilidades o destrezas requeridas para un área en particular.
- 3) Por último están las competencias Técnicas que agrupan las habilidades particulares específicamente relacionadas con el trabajo de cada puesto.



## A) Denominación: GERENCIA

Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

Competencias Específicas:

<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para orientar la acción de grupos o personas individuales en una dirección determinada, inspiran valores de acción y anticipan escenarios de desarrollo de la acción.</li> <li>• Tiene que articular y estimular el entusiasmo por los objetivos comunes, tomar decisiones, ser capaz de guiar el desempeño de los demás y liderar con el ejemplo.</li> <li>• Tiene que fijar objetivos, prioridades y comunicarlas, y realizar el seguimiento de dichos objetivos, dar retroalimentación e integrar las opiniones de los otros y así lograr la adhesión de los miembros del equipo.</li> <li>• Además, debe tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza y tener valor para defender o establecer creencias, ideas y asociaciones.</li> </ul>
------------------	---



<b>Planificación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto para estipular la acción, los plazos y los recursos requeridos y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.</li> </ul>
<b>Habilidad analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</li> <li>• Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se pueden incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</li> </ul>
<b>Administración del tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer con criterio, prioridades al momento de ejecutar métodos, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</li> <li>• Excelente aprovechamiento del tiempo.</li> <li>• Se refiere a analizar el uso de este recurso frecuentemente, para comprender la forma más adecuada de emplearlo de manera efectiva; ayuda a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, facilita el logro de los objetivos y evita el estrés y el cansancio.</li> </ul>

Competencias Técnicas:

<b>Desarrollo del equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo.</li> <li>• Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades, para iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.</li> <li>• Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo y perfeccionar el desempeño en el puesto.</li> <li>• Implica la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora donde se adaptan y modernizan los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.</li> </ul>
<b>Colaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.</li> </ul>

**Iniciativa /  
Autonomía**

- Prontitud para actuar o rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, para evitar el agravamiento de problemas de importancia menor.
- Implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado, estar dispuesto a aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera, y no dudar en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo.

**PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:**

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Colaboración	X			
Comunicación	X			
Desarrollo del equipo	X			
Liderazgo	X			
Habilidad analítica	X			
Administración del tiempo	X			
Iniciativa / autonomía	X			
Mejora continua	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Planificación y Organización	X			
Trabajo en equipo	X			

## B) Denominación: JEFE DE DEPARTAMENTO

### Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

### Competencias Específicas:

<b>Planificación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto donde se estipula la acción, los plazos y los recursos requeridos y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.</li> </ul>
<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del asociado o para mejorar la organización.</li> <li>• Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</li> <li>• Tendencia al logro de resultados, fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</li> </ul>

<b>Administración del tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer con criterio, prioridades al momento de ejecutar métodos, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</li> <li>• Excelente aprovechamiento del tiempo.</li> <li>• Se refiere a analizar el uso de este recurso frecuentemente, para comprender la forma más adecuada de emplearlo de manera efectiva; ayuda a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, facilita el logro de los objetivos y evita el estrés y el cansancio.</li> </ul>
<b>Resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de estudiar los problemas, identificar sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado, emprender en las acciones correctoras necesarias con sentido común e iniciativa.</li> </ul>

Competencias Técnicas:

<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para orientar la acción de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo de la acción.</li> <li>• Tiene que articular y estimular el entusiasmo por los objetivos comunes, tomar decisiones independientemente de su posición, ser capaz de guiar el desempeño de los demás y liderar con el ejemplo.</li> <li>• Tiene que fijar objetivos, prioridades y comunicarlas, y realizar el seguimiento de dichos objetivos para dar retroalimentación e integrar las opiniones de los otros y lograr así la adhesión de los miembros del equipo.</li> <li>• Además, debe tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza y tener valor para defender o establecer creencias, ideas y asociaciones.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.</li> <li>• Implica la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora, adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.</li> </ul>
<b>Conocimientos técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.</li> </ul>

PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación	X			
Conocimientos técnicos		X		
Flexibilidad		X		
Liderazgo	X			
Resolución de problemas	X			
Mejora continua		X		
Orientación al cliente interno y externo	X			
Orientación a resultados	X			
Administración del tiempo		X		
Planificación y organización	X			
Trabajo en equipo	X			

### C) Denominación: CONTABILIDAD

#### Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

#### Competencias Específicas:

<b>Identidad colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución, asumir sus valores, misión y visión, para adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes, con conocimiento de los diferentes grupos de interés y su relación con el entorno.</li> </ul>
<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del asociado o para mejorar la organización.</li> <li>• Tendencia al logro de resultados, fijar metas personales desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</li> </ul>
<b>Administración del tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer con criterio, prioridades al momento de ejecutar métodos, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</li> <li>• Gestionar y pagar impuestos en el tiempo exacto.</li> </ul>

Competencias Técnicas:

<b>Adquisición de conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.</li> </ul>
<b>Confiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio, seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás y cumplir sus compromisos y promesas, responsabilizándose de sus objetivos.</li> </ul>
<b>Conocimiento del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo.</li> <li>• Dominar información actualizada sobre nuevos estatutos contables y legislaciones.</li> </ul>
<b>Habilidad analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</li> <li>• Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.</li> <li>• Se pueden incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</li> </ul>

PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación		X		
Habilidad analítica	X			
Adquisición de conocimiento		X		
Confiabilidad	X			
Conocimiento del entorno	X			
Orientación a resultados		X		
Administración del tiempo		X		
Identidad colectiva	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			



## D) Denominación: JURÍDICO

### Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

### Competencias Específicas:

<b>Identidad colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución, asumir sus valores, misión y visión, adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes, con conocimiento de los diferentes grupos de interés y su relación con el entorno.</li> </ul>
<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del asociado o para mejorar la organización. Tendencia al logro de resultados, fijar metas personales desafiantes por encima de los estándares, para mejorar y mantener altos niveles de rendimiento.</li> </ul>



Competencias Técnicas:

<b>Habilidad analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</li> <li>• Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.</li> </ul>
<b>Planificación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipular la acción, los plazos y los recursos requeridos y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.</li> </ul>
<b>Confiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio, seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás y cumplir sus compromisos y promesas, responsabilizándose de sus objetivos.</li> </ul>
<b>Conocimiento del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo.</li> <li>• Dominar información actualizada sobre nuevas leyes.</li> </ul>

PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación		X		
Habilidad analítica		X		
Identidad colectiva		X		
Planificación y Organización		X		
Confiabilidad	X			
Conocimiento del entorno		X		
Orientación a resultados		X		
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			

## E) Denominación: CRÉDITOS

Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

Competencias Específicas:

<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del asociado o para mejorar la organización.</li> <li>• Tendencia al logro de resultados, fijar metas personales desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</li> </ul>
<b>Identidad colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución, para asumir sus valores, misión y visión, adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes, con conocimiento de los diferentes grupos de interés y su relación con el entorno.</li> </ul>
<b>Administración del tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para establecer con criterio, prioridades al momento de ejecutar métodos, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</li> <li>• Excelente aprovechamiento del tiempo.</li> <li>• Se refiere a analizar el uso de este recurso frecuentemente, para comprender la forma más adecuada de emplearlo de manera efectiva; ayuda a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, facilita el logro de los objetivos y evita el estrés y el cansancio.</li> </ul>

Competencias Técnicas:

<b>Conocimientos técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.</li> </ul>
<b>Confiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio, seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás y cumplir sus compromisos y promesas, responsabilizándose de sus objetivos.</li> </ul>
<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones activa, para elegir entre varias alternativas de solución a un problema.</li> <li>Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, para aceptar, la responsabilidad que implican.</li> </ul>
<b>Habilidad analítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</li> <li>Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.</li> <li>Se pueden incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</li> </ul>

PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación		X		
Conocimientos técnicos		X		
Toma de decisiones		X		
Habilidad analítica	X			
Confiabilidad	X			
Orientación a resultados	X			
Identidad colectiva	X			
Administración del tiempo		X		
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			

F) Denominación: **CUENTAS NUEVAS**

Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

Competencias Específicas:

<b>Identidad colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución, asumir sus valores, misión y visión, adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes, con conocimiento de los diferentes grupos de interés y su relación con el entorno.</li> </ul>
<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del asociado o para mejorar la organización.</li> <li>• Tendencia al logro de resultados, fijar metas personales desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</li> </ul>
<b>Relaciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de transmitir una imagen clara, transparente y de confianza de la institución, para obtener una opinión favorable del público con que se relaciona o está vinculada.</li> <li>• Implica fortalecer los vínculos con los asociados, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.</li> </ul>

### Competencias Técnicas:

<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.</li> <li>Implica la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora, adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.</li> </ul>
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitud positiva y proactiva en el trabajo y capacidad para encontrar satisfacción personal en las actividades a desarrollar, que redunde en la mejora continua del servicio.</li> </ul>

### PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación		X		
Flexibilidad		X		
Identidad colectiva		X		
Mejora continua			X	
Motivación		X		
Orientación a resultados		X		
Relaciones públicas	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			

## G) Denominación: CAJA y DEPÓSITO

Competencias Institucionales:

<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa y capacidad de escuchar, ser receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (asociados, colaboradores y grupos de interés).</li> <li>• Incluye: Capacidad de comunicar por escrito y oralmente con concisión y claridad, utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, usar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación y escuchar activamente, preguntar y resumir el mensaje recibido.</li> </ul>
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dar respuesta a la demanda de los asociados, donde se muestra un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades; implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del asociado y compañero de trabajo.</li> <li>• Implica comprender las necesidades del asociado y tratar de satisfacerlas con sus productos o servicios, buscar la forma de incrementar la satisfacción de los asociados y cliente interno, brindar desinteresadamente la ayuda necesaria y comprender el punto de vista de los asociados y colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y colaborar con otros, compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.</li> <li>• Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</li> </ul>

Competencias Específicas:

<b>Relaciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de transmitir una imagen clara, transparente y de confianza de la institución, para obtener una opinión favorable del público con que se relaciona o está vinculada.</li> <li>• Implica fortalecer los vínculos con los asociados, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.</li> </ul>
<b>Colaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.</li> </ul>
<b>Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del asociado o para mejorar la organización.</li> <li>• Tendencia al logro de resultados, fijar metas personales desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</li> </ul>

Competencias Técnicas:

<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.</li> <li>• Implica la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora, adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.</li> </ul>
<b>Planificación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de cumplir eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipular la acción, los plazos y los recursos requeridos y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.</li> </ul>

PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación		X		
Flexibilidad		X		
Relaciones públicas	X			
Mejora continua		X		
Colaboración		X		
Orientación a resultados			X	
Planificación y organización		X		
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			







Competencias Técnicas:

<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.</li> <li>• Implica la capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora, adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.</li> </ul>
<b>Planificación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipular la acción, los plazos y los recursos requeridos y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.</li> </ul>
<b>Conocimiento del entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo.</li> <li>• Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.</li> </ul>

PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación		X		
Flexibilidad		X		
Identidad colectiva		X		
Mejora continua		X		
Colaboración		X		
Orientación a resultados			X	
Planificación y organización			X	
Conocimiento del entorno		X		
Orientación al cliente interno y externo	X			
Trabajo en equipo	X			



### Competencias Técnicas:

<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</li> </ul>
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud positiva y proactiva en el trabajo y capacidad para encontrar satisfacción personal en las actividades a desarrollar, que redundan en la mejora continua del servicio.</li> </ul>
<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continua y constante, nueva información, aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.</li> </ul>

### PERFIL DE EXIGENCIA DEL PUESTO:

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Comunicación			X	
Flexibilidad		X		
Identidad colectiva		X		
Colaboración		X		
Motivación		X		
Mejora continua			X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
Trabajo en equipo		X		

## VI. DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

### Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. de Huehuetenango

#### NUESTRA MISIÓN

SOMOS UNA INSTITUCIÓN HUEHUETECA QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO INTEGRAL DE SUS ASOCIADOS, FOMENTANDO EL HÁBITO DEL AHORRO CON ATRACTIVAS TASA DE INTERÉS Y BRINDANDO CRÉDITOS A UN INTERÉS RAZONABLE, MANTENIENDO LA SOLIDEZ QUE SIEMPRE NOS HA DISTINGUIDO.



#### NUESTRA VISIÓN

SER LA INSTITUCIÓN LÍDER EN EL SECTOR COOPERATIVISTA DE GUATEMALA, EXPANDIENDO LOS SERVICIOS DE AHORRO Y CRÉDITO CON UN MARCADO COMPROMISO SOCIAL PARA SITUARNOS COMO UNA SOLUCIÓN EFICAZ A LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE LOS ASOCIADOS.

A continuación se presentan los perfiles de puestos por competencias, es decir se exterioriza lo que el ocupante idealmente debe hacer, no necesariamente lo que hace; es importante aplicarlo para cubrir dichos cargos con las personas correctas.

Para esta propuesta se tomarán como muestra, los siguientes puestos, debido a su representatividad dentro de la institución:

• Gerente General	• Secretaria de Gerencia	• Jefe de Recursos Humanos
• Jefe de Créditos	• Valuador	• Auxiliar de Créditos
• Receptor pagador	• Asistente de cumplimiento suplente	• Auxiliar de Contabilidad
	• Asistente Jurídico	

Nota: parte de la información fue brindada por el departamento de recursos humanos

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del cargo o puesto</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Jefe del departamento del cargo administrativo
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Denominación de los puestos o departamentos que subordina:</b>	Subgerente, Jefe de Recursos Humanos, departamentos de Contabilidad, Cómputo, Jurídico, Mercadeo, Créditos, Cuentas Nuevas, Caja, Cumplimiento y Operativo.
<b>Funciones</b>	
<p><b>Función General:</b> Es la autoridad, responsable de gestionar que todas las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa se realicen eficientemente, donde se busca un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos y así mismo encargado de las actividades que le sean atribuidas por el Consejo de Administración de acuerdo a los Estatutos, Reglamentos y demás disposiciones legales vigentes.</p>	
<p><b>Funciones Específicas :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Encargado de coordinar y participar en la elaboración del plan estratégico de la cooperativa y plan anual de actividades de gerencia.</li> <li>• Asistir a todas las sesiones del Consejo de Administración.</li> <li>• Asistir a las sesiones conjuntas de los diferentes Órganos Directivos de la Cooperativa, cuando el Consejo de Administración lo considere necesario.</li> <li>• Representar a la Cooperativa en las transacciones comerciales de la misma y otras que le asigne el Consejo de Administración.</li> <li>• Delegar al Subgerente, las funciones inherentes a su cargo que puedan ser ejecutadas por él, sin que ello implique en alguna manera descargo de su responsabilidad al respecto.</li> <li>• Establecer intercambio sobre avances cooperativos, científicos y tecnológicos con otras cooperativas, tanto nacionales como internacionales.</li> <li>• Responsable de las copias de seguridad de la base de datos que le envía el departamento de cómputo mensualmente.</li> <li>• Distribuir su tiempo diariamente en la Cooperativa de manera que en las horas de mayor afluencia y corte de caja esté siempre presente, para atender los asuntos de importancia que se puedan presentar.</li> <li>• Autorizar créditos de emergencia, siempre que el Comité de Créditos le haya conferido esta facultad expresamente, Artículo 69 de los estatutos y conforme a las Normas Prestatarias vigentes.</li> <li>• Autorizar el cambio de claves en el sistema de cómputo cuando sea necesario.</li> <li>• Cualquier otra función relacionada al puesto que le sea asignada por el Consejo de Administración.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	Habilidad de orientar a los colaboradores en una dirección determinada.
	Fijar objetivos, prioridades y comunicarlas e incentivar al personal para que compartan los mismos. Realizar el seguimiento y retroalimentación e integrar las opiniones de los colaboradores.
	<b>Toma de decisiones.</b>
	Capaz de guiar el desempeño de los subordinados.
	Liderar con el ejemplo.
	Poseer energía y transmitirla.
	Motivar e inspirar confianza.
Tener valor para defender o establecer creencias e ideas.	

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus labores o proyectos.
	Establecer los plazos y recursos requeridos para ejecutar las labores o proyectos.
	Establecer las medidas de control y el seguimiento de los trabajos realizados, con el fin de cumplir los objetivos marcados.
HABILIDAD ANALÍTICA	Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa y buscar y coordinar datos relevantes.
	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas de una forma lógica y sistemática.
	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Capacidad para establecer prioridades al momento de ejecutar planes.
	Planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.
	Excelencia y efectividad en el aprovechamiento del tiempo.
	Mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, para evitar el estrés y el cansancio.
<b>Competencias Técnicas</b>	
DESARROLLO DEL EQUIPO	Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo.
	Conocer las necesidades de desarrollo de los demás.
	Ayudar a fomentar las habilidades, al iniciar las actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.
	Facilidad para la relación interpersonal.
	Comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
	Capaz de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
MEJORA CONTINUA	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola.
	Controlar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.
	Buscar soluciones y propuestas de mejora.
COLABORACIÓN	Adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.
	Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones.
	Identificar los problemas y resolverlos, para alcanzar los objetivos fijados.
INICIATIVA / AUTONOMÍA	Apoyar a los colaboradores en las funciones designadas.
	Prontitud para actuar ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.
	Responder de manera proactiva ante las dificultades.
	Proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado
	Aprovechar las oportunidades y perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera.
Capacidad para afrontar determinadas situaciones y de relacionarse con otras personas = Inteligencia emocional.	

### REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO

<b>FORMACIÓN MINIMA NECESARIA</b>	Nivel universitario, graduado en Administración de Empresas o carrera afín.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)    2 (MEDIO)    3 (SUPERIOR)</b>
Gerencia	X
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1. NO EXIGIDOS    2. BAJOS    3. MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución. Tiene que obedecer las regulaciones legales del país y de las cooperativas, así como estar al pendiente de cambios establecidos en ellas.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> - Lograr un equipo donde se respire un ambiente de unidad. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia. - Incentivar la creatividad de sus subordinados y empleados en general. - Receptivo a todas las ideas. - Crear un ambiente de comunicación abierta.
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Secretaria de Gerencia
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General / Subgerente
<b>Funciones</b>	
<p><b>Función General:</b> Es responsable de asistir al Gerente y Subgerente, en sus sesiones Ordinarias y Extraordinarias, así también encargada de elaborar y despachar la correspondencia de este órgano a donde corresponde.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y colaboradores que acudan a su persona. Y atender con cortesía el teléfono.</li> <li>• Realizar llamadas a proveedores y transferirlas a los trabajadores que las hayan solicitado.</li> <li>• Recepción de correspondencia del Consejo de Administración:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certificar punto por punto los acuerdos tomados en el Consejo de Administración.</li> <li>✓ Entregar las certificaciones a los departamentos u órganos directivos que corresponda.</li> <li>✓ Certificar la correspondencia de Consejo para Asociados, llamar y estar al pendiente de que reciban la correspondencia.</li> <li>✓ Realizar las invitaciones a asociados cuando el Consejo solicita que participen en mesas de debates.</li> <li>✓ Actualmente, se gestiona telefónicamente y por correo electrónico la inscripción de directivos, así como las solicitudes de certificaciones ante INACOP.</li> </ul> </li> <li>• Correspondencia de la Comisión de Vigilancia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de correspondencia</li> <li>✓ Certificar los puntos al departamento u órgano directivo donde corresponda.</li> </ul> </li> <li>• Correspondencia del Comité de Educación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de correspondencia, distribución de correspondencia.</li> <li>✓ Recepción de copias de boletines de alumnos becados para el comité de educación.</li> <li>✓ Cotizar y negociar todo lo relacionado a gira de estudio, coordinar: mobiliario, sonido, refacción y pago de salón para llevar a cabo las reuniones con alumnos becados.</li> </ul> </li> <li>• Correspondencia de Gerencia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de circulares para el personal</li> <li>✓ Elaboración de correspondencia interna: para el personal y órganos directivos.</li> <li>✓ Memorándums para personal.</li> <li>✓ Elaboración de Correspondencia externa</li> </ul> </li> <li>• Bancos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de notas de solicitudes de tasas para inversiones, elaboración de notas para solicitar estados de cuenta.</li> <li>✓ Confirmación de inversiones.</li> <li>✓ Actualización de información.</li> <li>✓ Llevar el control en qué fecha son los vencimientos de las inversiones a plazo fijo, para solicitar tasa.</li> <li>✓ Recepción de fichas, IVES, certificados, registros, todo esto para localizar a los señores directivos y tomarles firmas, luego enviarlo de regreso al banco que corresponda.</li> <li>✓ Entregar los certificados originales al departamento de caja y depósitos</li> </ul> </li> <li>• Órdenes de pago:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de órdenes de pago al departamento de contabilidad, cuando se le cancela a los abogados por trámites de escrituración en Activos Extraordinarios.</li> </ul> </li> <li>• Agendas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentos de asociados dirigidas al Consejo de Administración</li> <li>✓ Recabar información sobre las solicitudes de los asociados, con el departamento que corresponda (contabilidad, créditos, jurídico).</li> <li>✓ Ordenar y clasificar la documentación que el Consejo de Administración conocerá.</li> <li>✓ Sacar fotocopias de todos los documentos para entregar un juego al auxiliar de Actas del Consejo de Administración.</li> <li>✓ Sacar fotocopias a los documentos cuando sea necesario entregar una copia a cada uno de los integrantes del Consejo de Administración.</li> </ul> </li> </ul>	



- ✓ Recibir la correspondencia enviada por el Consejo de Administración: elaboración de la correspondencia y certificar los acuerdos tomados en Consejo y enviarlos al departamento u órgano directivo que corresponda.
- ✓ Reunión con Gerencia y Subgerencia para dar seguimiento a puntos tratados en agencia.
- Actividades del Comité de Educación:
  - ✓ Coordinar reuniones de becados.
  - ✓ Hacer la nota de solicitud del salón a casa Miller, alquilar mobiliario para la actividad, encargar la refacción para alumnos becados y padres de familia.
  - ✓ Coordinar el traslado de la amplificación, el pago de salón, coordinar y la limpieza del mismo.
  - ✓ Elección de reina Infantil y Reina Cooperativa (realizada en junio de cada año).
  - ✓ Contratación del Teatro Municipal, cotización y contratación de artistas.
  - ✓ Acercamiento con entidades bancarias para conseguir patrocinios.
  - ✓ Cotización y contratación de instructor para las señoritas y niñas, cotización y contratación de elaboración de escenografía, compra de lo siguiente: coronas, premios, mantas vinílicas, globos, confetis, coordinar el arreglo y la limpieza del Teatro Municipal, entre otros.
- Coordinar la logística y ejecución de todas las actividades planificadas por el Consejo de Administración y Comité de Educación:
  - ✓ Cenas programadas para actividades específicas.
  - ✓ Presentación de nuevos Directivos y despedida de directivos salientes.
  - ✓ Cena del Día del Trabajo: cotización y contratación del restaurante en donde se realizará la actividad, elaboración del programa a seguir.
  - ✓ Contratar mobiliario, refacción y todo lo necesario para la realización de Concursos de Marimba.
  - ✓ Convivio navideño.
- Asambleas:
  - ✓ Cotizar y coordinar el servicio de comida con el hotel o restaurante.
  - ✓ Encargar la refacción que se sirve a las 7:00 horas.
  - ✓ Cotizar y contratar amplificación.
  - ✓ Apoyar a la gerencia en todas las comisiones que sean encomendadas para la elaboración de asamblea, elaboración de comisiones, supervisión de las actividades encomendadas a las diferentes comisiones.
- Otros:
  - ✓ Compra de bienes y servicios (contactar las empresas, pedir cotizaciones, hacer cuadros comparativos, trasladar a Gerencia para autorización y hacer la compra correspondiente, enviar factura a caja para emisión de cheque y depositar el pago correspondiente).
  - ✓ Control de pagos de la Cooperativa (teléfono, energía eléctrica, agua, enlace de sistema con pradera, alquiler de local en pradera, radios, publicidad).
  - ✓ Mantenimiento de botiquín (hacer listado de medicamentos que faltan para la respectiva compra).
  - ✓ Compra y preparación de regalos y donativos para ayudas en general.

Competencias Específicas	
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>	Transmitir una imagen clara, transparente y de confianza de la institución, para obtener una opinión favorable del público con que se relaciona.
	Fortalecer los vínculos con los asociados y colaboradores escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir metas, necesidades del asociado o para mejorar la organización.
	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
	Fijar metas desafiantes por encima de los estándares.
<b>COLABORACIÓN</b>	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
	Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones.
	Alcanzar los objetivos fijados.
	Identificar los problemas y resolverlos.

Competencias Técnicas	
FLEXIBILIDAD	Modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
	Contar con versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
MEJORA CONTINUA	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información.
	Controlar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo.
	Buscar soluciones y propuestas de mejora.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Proponer mejoras en los procesos o metodologías, mediante el aprendizaje y la investigación continua.
	Cumplir eficazmente las metas y prioridades de su trabajo y área.
	Verificar los plazos y los recursos requeridos.
	Establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO	
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	Graduada de Secretaria.
EXPERIENCIA PREVIA:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	1 (ELEMENTAL)      2 (MEDIO)      3 (SUPERIOR)
Secretaría	X
REQUISITOS FÍSICOS	1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X
CULTURA ORGANIZACIONAL	
Expectativas del comportamiento:	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.
Clima organizacional:	<p><b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en equipo, con unidad.</li> <li>- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.</li> <li>- Receptivo a todas las ideas.</li> <li>- Crear un ambiente de comunicación abierta.</li> </ul>
<p>Realizado por: _____</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p> <p>Revisado por: _____</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p> <p>Aprobado por: _____</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p>	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del cargo o puesto</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Jefe del departamento de Recursos Humanos
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Subgerente
<b>Funciones</b>	
<p><b>Función General:</b> Es el encargado de proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Cooperativa, a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencias.</p>	
<p><b>Funciones Específicas :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Revisar y consolidar el Plan Anual de actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de la Gerencia.</li> <li>• Elaborar los manuales necesarios para una buena gestión del personal.</li> <li>• Asesorar a los directivos en lo relacionado a la elaboración y formulación de políticas en materia de Administración de RRHH.</li> <li>• Interpretar y aplicar las políticas, normas y reglamentos en lo que respecta a los diferentes programas de Administración de RRHH.</li> <li>• Atender las consultas y reclamos presentados por los funcionarios de la Cooperativa, relacionados con la interpretación y aplicación del reglamento interior de trabajo.</li> <li>• Proveer un ambiente laboral de desarrollo y satisfacción del recurso humano, de forma tal que les permita a los trabajadores progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de la remuneración de los trabajadores.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los programas de vacaciones.</li> <li>• Autorizar licencias al personal que lo requieran con causa justificada siempre y cuando no exceda de un día, caso contrario su solicitud será trasladada a donde corresponde.</li> <li>• Recibir y tramitar las solicitudes de sanciones disciplinarias que acojan suspensiones y destituciones.</li> <li>• Hacer las diferentes pruebas de evaluación para los trabajadores.</li> <li>• Coordinar los procesos de evaluación del desempeño</li> <li>• Responsable de implementar programas de higiene y seguridad laboral.</li> <li>• Actualizar manual de funciones.</li> <li>• Realizar y coordinar las diferentes capacitaciones al personal de la cooperativa, con los métodos adecuados.</li> <li>• Realizar un Diagnóstico de Necesidades.</li> <li>• Encargado de motivar al equipo de trabajo utilizando las estrategias de trabajo necesarias para que exista armonía y unidad dentro los trabajadores.</li> <li>• Ser mediador en la solución de todo conflicto laboral interno.</li> <li>• Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.</li> <li>• Recibir quejas, sugerencias y resolver los problemas de los trabajadores.</li> </ul>	

Competencias Específicas	
<b>LIDERAZGO</b>	Habilidad de orientar a los colaboradores en una dirección determinada.
	Fijar objetivos, prioridades y comunicarlas e incentivar al personal para que compartan los mismos.
	Realizar el seguimiento y retroalimentación e integrar las opiniones de los colaboradores.
	Liderar con el ejemplo.
	Poseer energía y transmitirla.
	Motivar e inspirar confianza.
	Tener valor para defender o establecer creencias e ideas.
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus labores o proyectos.
	Establecer los plazos y recursos requeridos para ejecutar los proyectos.
	Establecer las medidas de control y el seguimiento de los trabajos realizados, con el fin de cumplir los objetivos marcados.
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Capacidad para establecer prioridades al momento de ejecutar planes.
	Planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.
	Excelencia y efectividad en el aprovechamiento del tiempo.
	Analizar el uso de este recurso frecuentemente.
	Mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, para evitar el estrés y el cansancio.
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	Capacidad de estudiar los problemas.
	Identificar aspectos relevantes y las causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
	Emprender en las acciones correctoras necesarias con sentido común e iniciativa.
Competencias Técnicas	
<b>DESARROLLO DEL EQUIPO</b>	Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo.
	Conocer las necesidades de desarrollo de los demás.
	Ayudar a fomentar las habilidades, al iniciar las actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.
	Facilidad para la relación interpersonal.
	Capaz de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>MEJORA CONTINUA</b>	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola.
	Controlar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.
	Buscar soluciones y propuestas de mejora.
	Adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.
<b>COLABORACIÓN</b>	Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones.
	Identificar los problemas y resolverlos, para alcanzar los objetivos fijados.
	Apoyar a los colaboradores en las funciones designadas.

<b>INICIATIVA / AUTONOMÍA</b>	Prontitud para actuar ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.
	Responder de manera proactiva ante las dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica.
	Proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado
	Aprovechar las oportunidades y perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera.
<b>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO</b>	
<b>FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA</b>	Nivel universitario, graduado en Administración de Empresas o carrera afín.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)    2 (MEDIO)    3 (SUPERIOR)</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>X</b>
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1. NO EXIGIDOS    2. BAJOS    3. MEDIOS    4. ALTOS</b>
<b>Imagen y presencia</b>	<b>X</b>
<b>Salud física y mental</b>	<b>X</b>
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
<b>Comunicativo</b>	<b>X</b>
<b>Seguro de sí</b>	<b>X</b>
<b>Dinámico</b>	<b>X</b>
<b>Controlado</b>	<b>X</b>
<b>Competente</b>	<b>X</b>
<b>Honesto</b>	<b>X</b>
<b>Respetuoso</b>	<b>X</b>
<b>Sincero</b>	<b>X</b>
<b>Diplomático</b>	<b>X</b>
<b>Convincente</b>	<b>X</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución. Tiene que obedecer las regulaciones legales del país y de las cooperativas, así como estar al pendiente de cambios establecidos en ellas.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> - Lograr un equipo donde se respire un ambiente de unidad. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia. - Incentivar la creatividad de sus subordinados y empleados en general. - Receptivo a todas las ideas. - Crear un ambiente de comunicación abierta.
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>JEFE DE CRÉDITOS</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Jefe del departamento de Créditos
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Subgerente
<b>Funciones</b>	
<b>Función General:</b> Es el responsable de la planeación, organización, dirección y evaluación del departamento de Créditos, así como de la supervisión y coordinación del trabajo y del personal a su cargo en el departamento de Créditos y Cobranza.	
<b>Funciones Específicas :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Responsable de la elaboración del Plan Estratégico y Plan Anual de actividades del departamento.</li> <li>• Revisión de expedientes de préstamos.</li> <li>• Control y reporte de créditos autorizados por Gerencia y Comité de Créditos.</li> <li>• Revisión y firma de documentación generada por créditos atrasados (notas de débito, requerimientos.)</li> <li>• Revisión de supervisiones del crédito Vivienda Supervisada.</li> <li>• Revisión del pago de combustible y viáticos a valuadores y oficial de créditos.</li> <li>• Elaborar y entregar informes mensuales de actividades realizadas al departamento que corresponde. (Gerencia, Comisión de Vigilancia, Consejo de Administración).</li> <li>• Elaborar y preparar expedientes que se trasladarán al Comité de Créditos para su aprobación</li> <li>• Actividades correspondientes a su puesto que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus labores o proyectos.
	Establecer los plazos y recursos requeridos para ejecutar las labores o proyectos.
	Establecer las medidas de control y el seguimiento de los trabajos realizados, con el fin de cumplir los objetivos marcados.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir metas, necesidades del asociado o para mejorar la organización.
	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
	Fijar metas desafiantes por encima de los estándares.
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
	Capacidad para establecer prioridades al momento de ejecutar planes.
	Planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.
	Excelencia y efectividad en el aprovechamiento del tiempo.
	Analizar el uso de este recurso frecuentemente.
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	Mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, para evitar el estrés y el cansancio.
	Capacidad de estudiar los problemas.
	Identificar aspectos relevantes y las causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
	Emprender en las acciones correctoras necesarias con sentido común e iniciativa.



Competencias Técnicas	
<b>LIDERAZGO</b>	Habilidad de orientar a los colaboradores en una dirección determinada.
	Fijar objetivos, prioridades y comunicarlas e incentivar al personal para que compartan los mismos.
	Liderar con el ejemplo.
	Motivar e inspirar confianza.
<b>MEJORA CONTINUA</b>	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información, reconsiderándola, seleccionándola, priorizándola y aplicándola.
	Controlar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, para perfeccionar el desempeño en el puesto.
	Buscar soluciones y propuestas de mejora.
	Adaptar y modernizar los procesos y metodologías mediante el aprendizaje y la investigación continua.
<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa y buscar y coordinar datos relevantes.
	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas de una forma lógica y sistemática.
	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Toma de decisiones activa, para elegir entre varias alternativas de solución a un problema.
	Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, para aceptar, la responsabilidad que implican.
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO	
<b>FORMACIÓN MINIMA NECESARIA</b>	Estudios universitarios Auditoría o carrera afín.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)      2 (MEDIO)      3 (SUPERIOR)</b>
Créditos	X
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X



### CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución. Tiene que obedecer las regulaciones legales del país y de las cooperativas, así como estar al pendiente de cambios establecidos en ellas.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lograr un equipo donde se respire un ambiente de unidad.</li><li>- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.</li><li>- Receptivo a todas las ideas.</li><li>- Crear un ambiente de comunicación abierta.</li></ul>
<b>Realizado por:</b> _____	
<b>Firma:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	
<b>Revisado por:</b> _____	
<b>Firma:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	
<b>Aprobado por:</b> _____	
<b>Firma:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>VALUADOR</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Valuador
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Créditos y Cobranza
<b>Funciones</b>	
<b>Función General:</b> Responsable de tasar los inmuebles dejados en garantía para la solicitud de créditos en la Cooperativa con su respectivo informe, así mismo las inspecciones en los Créditos de Vivienda Supervisada.	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Apoyar al jefe de departamento en la elaboración del Plan Estratégico y Plan Anual de actividades.</li> <li>• Coordinar y programar avalúos.</li> <li>• Apoyo para actualizar la tabla de valores sobre inmuebles.</li> <li>• Recibir la escritura del encargado de programación y ponerse de acuerdo con el propietario por el día y ubicación del avalúo.</li> <li>• Realizar con toda objetividad, criterio y honestidad el Avalúo correspondiente del inmueble.</li> <li>• Verificar la legalidad y los datos correctos en la escritura (medidas, colindancias y áreas).</li> <li>• Realizar avalúo en el campo.</li> <li>• Entregar el informe del avalúo juntamente con el expediente al Jefe de departamento.</li> <li>• Hacer informe sobre la Supervisión de Vivienda Supervisada después de hacer la inspección.</li> <li>• Rendir informe mensual de las actividades realizadas a su jefe inmediato.</li> <li>• Actividades correspondientes a su puesto, que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>IDENTIDAD COLECTIVA</b>	Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución.
	Asumir los valores, misión y visión, para adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Fijar metas desafiantes por encima de los estándares.
	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el tema de créditos y cobros.
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Capacidad para establecer prioridades al momento de ejecutar planes.
	Excelencia y efectividad en el aprovechamiento del tiempo.
	Analizar el uso de este recurso frecuentemente.
	Mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, para evitar el estrés y el cansancio.
<b>Competencias Técnicas</b>	
<b>CONOCIMIENTO TÉCNICO</b>	Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Toma de decisiones para elegir entre varias alternativas de solución a un problema.
	Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes para los realizar los avalúos.

<b>CONFIABILIDAD</b>	Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio.
	Seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás.
	Cumplir sus compromisos, responsabilizándose de los objetivos.
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.
	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO</b>	
<b>FORMACIÓN MINIMA NECESARIA</b>	Graduado de Perito Contador. De preferencia estudios universitarios en Admón. de empresas o Auditoría. Con diplomado en Avalúos.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)      2 (MEDIO)      3 (SUPERIOR)</b>
Matemática financiera y economía	X
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> - Trabajar en equipo. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia. - Receptivo a todas las ideas. - Crear un ambiente de comunicación abierta.
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>AUXILIAR DE CRÉDITOS</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Créditos y Cobranza
<b>Funciones</b>	
<p><b>Función General:</b> Es el responsable de la revisión de documentos correspondientes a trámites de créditos, (escrituras, certificaciones, expedientes, etc.), así como encargado de llenar papelería de préstamos.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Actualización de informes de Avalúos.</li> <li>• Apoyar al Jefe de Departamento en la elaboración del Plan Estratégico y Plan Anual de actividades.</li> <li>• Programación de Avalúos.</li> <li>• Llenado de papelería de créditos</li> <li>• Llenado de formularios de la IVE.</li> <li>• Revisión de escrituras de primer ingreso y revisiones de expedientes que ya se encuentren en la Cooperativa para trámites de Ampliación de Créditos, así también deberá extender la hoja de autorización correspondiente.</li> <li>• Revisión de Certificaciones.</li> <li>• Clasificación de expedientes de acuerdo al tipo de préstamo (hipotecario, prendario, automáticos, fiduciarios, vivienda supervisada).</li> <li>• Recoger diariamente escrituras de avalúos realizados.</li> <li>• Actividades correspondientes a su puesto que le asigne su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>IDENTIDAD COLECTIVA</b>	Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución.
	Asumir los valores, misión y visión, para adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Fijar metas desafiantes por encima de los estándares.
	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el tema de créditos y cobros.
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Capacidad para establecer prioridades al momento de ejecutar planes.
	Excelencia y efectividad en el aprovechamiento del tiempo.
	Analizar el uso de este recurso frecuentemente.
	Mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, para evitar el estrés y el cansancio.
<b>Competencias Técnicas</b>	
<b>CONOCIMIENTO TÉCNICO</b>	Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
<b>CONFIABILIDAD</b>	Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio.
	Seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás.
	Cumplir sus compromisos, responsabilizándose de los objetivos.

<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa y buscar y coordinar datos relevantes.
	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO</b>	
<b>FORMACIÓN MINIMA NECESARIA</b>	Graduado de Perito Contador.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)      2 (MEDIO)      3 (SUPERIOR)</b>
Numéricos	X
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> - Trabajar en equipo. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia. - Receptivo a todas las ideas.
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>RECEPTOR PAGADOR</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Receptor pagador
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Caja
<b>Funciones</b>	
<b>Función General:</b> Responsable de realizar las transacciones monetarias de asociados que lo solicitan en ventanilla, así como el resguardo momentáneo del efectivo a su cargo.	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su ventanilla.</li> <li>• Participar y apoyar al jefe de departamento en la elaboración del plan estratégico y plan anual de actividades.</li> <li>• Realizar los depósitos, retiros, pagos de préstamos y otros pagos que soliciten los asociados.</li> <li>• Efectuar pedidos y entregas de efectivo según lo ameriten las circunstancias y reglamentos respectivos.</li> <li>• Certificar las papeletas como comprobante de las transacciones realizadas.</li> <li>• Ordenar y clasificar el efectivo y la papelería acumulada en la jornada laboral, previa a realizar su corte y arqueo de valores.</li> <li>• Revisar minuciosamente toda la documentación que ingrese por su ventanilla, así como la certificación correspondiente.</li> <li>• Cotejar el saldo final emitido por el sistema con el saldo final de efectivo.</li> <li>• Responsable del cuidado y seguridad de materiales y equipos a su cargo.</li> <li>• Realizar las actividades que de acuerdo a la naturaleza del cargo, le asigne su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>	Transmitir una imagen clara, transparente y de confianza de la institución, para obtener una opinión favorable del público con que se relaciona.
	Fortalecer los vínculos con los asociados, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir metas, necesidades del asociado o para mejorar la organización.
	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
	Fijar metas desafiantes por encima de los estándares.
	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
<b>COLABORACIÓN</b>	Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones.
	Alcanzar los objetivos fijados.
	Identificar los problemas y resolverlos.
<b>Competencias Técnicas</b>	
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
	Contar con versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

<b>MEJORA CONTINUA</b>	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información.
	Controlar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo.
	Buscar soluciones y propuestas de mejora.
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Proponer mejoras en los procesos o metodologías, mediante el aprendizaje y la investigación continua.
	Cumplir eficazmente las metas y prioridades de su trabajo y área.
	Verificar los plazos y los recursos requeridos.
<b>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO</b>	
<b>FORMACIÓN MINIMA NECESARIA</b>	Graduado de Perito Contador o carrera afin.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)      2 (MEDIO)      3 (SUPERIOR)</b>
Manejo de dinero	X
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en equipo, con unidad.</li> <li>- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.</li> <li>- Receptivo a todas las ideas.</li> <li>- Crear un ambiente de comunicación abierta.</li> </ul>
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>ASISTENTE DE CUMPLIMIENTO SUPLENTE</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe Oficial de Cumplimiento
<b>Funciones</b>	
<p><b>Función General:</b>          Suplir las funciones del Oficial de Cumplimiento cuando este no se encuentre y vigilar el cumplimiento de programas y procedimientos internos establecidos en el Decreto 61-2001 “Ley contra el Lavado de Dinero u otros Activos” y Decreto 58-2005 “Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo”.</p>	
<p><b>Funciones Específicas :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados.</li> <li>• Suplir al Oficial de Cumplimiento en ausencia de este, para asumir todas las funciones y responsabilidad del cargo.</li> <li>• Apoyar al Oficial de Cumplimiento en comunicar al personal de la Cooperativa todas las disposiciones legales, reglamentarias y procedimientos que se tengan que aplicar en la institución en materia de prevención y detección de LD/FT.</li> <li>• Apoyar al oficial de cumplimiento en coordinar con otras instancias de la Cooperativa la implementación de los programas, normas, procedimientos y controles internos.</li> <li>• Conjuntamente con el Oficial de Cumplimiento, analizar las operaciones con características inusuales que pudieran resultar sospechosas, valiéndose de los recursos tecnológicos al alcance de la Cooperativa.</li> <li>• Apoyar al Oficial de Cumplimiento en preparar y documentar la información que deba remitirse a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, con relación a los datos y documentación a que se refiere la ley, particularmente los reportes de transacciones sospechosas que se detecten.</li> <li>• Apoyar al Oficial de Cumplimiento en organizar la capacitación al personal de nuevo ingreso y regular de la Cooperativa en los aspectos relacionados con la prevención y detección LD/FT.</li> <li>• Apoyar al Oficial de Cumplimiento en preparar la documentación para la presentación de informes Mensuales, trimestrales, semestrales establecidos, en la LD/FT a la Intendencia de Verificación Especial, a través del Portal de Personas Obligadas.</li> <li>• Apoyar al Oficial de Cumplimiento a elaborar el Plan Operativo Anual de la Unidad de Cumplimiento.</li> <li>• Apoyar al Oficial de Cumplimiento a realizar el análisis del Estado Patrimonial de empleados y directivos de la Cooperativa.</li> <li>• Solicitar una vez al año Antecedentes Penales y Policiacos a los colaboradores de la cooperativa.</li> <li>• Coordinar la documentación que sea requerida por los juzgados, Ministerio Público e Intendencias sobre información de asociados de la Cooperativa.</li> <li>• Llevar el control de capacitaciones (fotocopia de diplomas, actas u oficios de participación en capacitaciones, entre otros).</li> <li>• Pedir referencias personales, bancarias en los formatos establecidos o diseñados para el monitoreo del movimiento transaccional.</li> <li>• Revisión de formularios de inicio de relaciones de Cuentas nuevas y Depto. de Créditos.</li> <li>• Otras que le asigne el Oficial de Cumplimiento.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>IDENTIDAD COLECTIVA</b>	Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución.
	Asumir los valores, misión y visión, para adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes, con conocimiento de los diferentes grupos de interés y su relación con el entorno.

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir metas, necesidades del asociado o para mejorar la organización.
	Cumplir las metas establecidas
<b>COLABORACIÓN</b>	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el área de trabajo
	Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones.
	Alcanzar los objetivos fijados.
<b>Competencias Técnicas</b>	
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Identificar los problemas y resolverlos.
	Modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
<b>MEJORA CONTINUA</b>	Contar con versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
	Capacidad de asimilar y desarrollar de forma continua y constante, nueva información.
	Controlar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo.
	Buscar soluciones y propuestas de mejora.
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Proponer mejoras en los procesos o metodologías, mediante el aprendizaje y la investigación continua.
	Cumplir eficazmente las metas y prioridades de su trabajo y área.
	Verificar los plazos y los recursos requeridos.
<b>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>	Establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.
	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo.
	Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
<b>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO</b>	
<b>FORMACIÓN MINIMA NECESARIA</b>	Graduado de Perito Contador o carrera afín.
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)      2 (MEDIO)      3 (SUPERIOR)</b>
Leyes cooperativistas	X
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X
Salud física y mental	X
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	X
Seguro de sí	X
Dinámico	X
Controlado	X
Competente	X
Honesto	X
Respetuoso	X
Sincero	X
Diplomático	X
Convincente	X





<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajar en equipo, con unidad.</li><li>- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.</li><li>- Receptivo a todas las ideas.</li><li>- Crear un ambiente de comunicación abierta.</li></ul>
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Auxiliar I
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Funciones</b>	
<b>Función General:</b> Es el encargado de receptor, revisar, archivar comprobantes contables, brindar apoyo y asesoramiento contable-tributario a los departamentos y oficinas de la Cooperativa.	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Carga y Envío de libro de copras y ventas a portal SAT.</li> <li>• Generar y Cargar Facturas Electrónicas.</li> <li>• Control de Inventario de Promocionales.</li> <li>• Facturas por Venta de Uniforme a empleados.</li> <li>• Integración de Gastos Mensuales.</li> <li>• Adjuntar documentos de soporte a voucher de cheque.</li> <li>• Revisar partidas de Cheques.</li> <li>• Archivar Voucher de cheques.</li> <li>• Archivar papelería procedente de otros departamentos.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>IDENTIDAD COLECTIVA</b>	Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución.
	Asumir los valores, misión y visión, para adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Fijar metas desafiantes por encima de los estándares.
	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de contabilidad
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</b>	Capacidad para establecer prioridades al momento de ejecutar planes.
	Excelencia y efectividad en el aprovechamiento del tiempo.
	Analizar el uso de este recurso frecuentemente.
	Mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales se está sometido, para evitar el estrés y el cansancio.
<b>Competencias Técnicas</b>	
<b>ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico.
<b>CONFIABILIDAD</b>	Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio.
	Seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás.
	Cumplir sus compromisos, responsabilizándose de los objetivos.
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa y buscar y coordinar datos relevantes.
	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO**

<b>FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA</b>	Graduado de Perito Contador.			
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.			
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)</b>	<b>2 (MEDIO)</b>	<b>3 (SUPERIOR)</b>	
Contabilidad			X	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS</b>	<b>2.BAJOS</b>	<b>3.MEDIOS</b>	<b>4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	X			
Salud física y mental			X	
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>				
Comunicativo			X	
Seguro de sí			X	
Dinámico			X	
Controlado			X	
Competente			X	
Honesto			X	
Respetuoso			X	
Sincero			X	
Diplomático			X	
Convincente			X	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.			
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> - Trabajar en equipo. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia. - Receptivo a todas las ideas.			

Realizado por: \_\_\_\_\_

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

Revisado por: \_\_\_\_\_

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

Aprobado por: \_\_\_\_\_

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



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>ASISTENTE JURÍDICO</b>
<b>Nivel Jerárquico</b>	Asistente
<b>Ubicación en la Empresa</b>	
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe Jurídico
<b>Funciones</b>	
<b>Función General:</b> Responsable de recibir los Créditos Hipotecarios Aprobados y de informar al asociado sobre el trámite y elaboración de Contrato de Mutuo con Hipoteca y Cartas de Pago.	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender con educación y cortesía a los asociados y trabajadores que acudan a su oficina.</li> <li>• Elaboración de Hipotecas, Cartas de Pago y certificaciones de las mismas si el asociado decide hacer su trámite fuera de la Cooperativa.</li> <li>• Revisión de Hipotecas y Cartas de Pago cuando el Registro de la Propiedad las devuelve a la Cooperativa.</li> <li>• Ingreso de gastos de Hipotecas y Cartas de Pago para trámite de crédito.</li> <li>• Llamar a los asociados para que recojan cartas de pago en la Cooperativa.</li> <li>• Viajes a Quetzaltenango al Registro de la Propiedad y Organismo Judicial cuando sea requerido por su jefe inmediato.</li> <li>• Realizar funciones de otro puesto de trabajo del departamento, de forma momentánea o en periodo de vacaciones, de acuerdo a las necesidades del departamento para tal efecto será indicado por el jefe inmediato.</li> <li>• Atención y servicio al asociado.</li> <li>• Recibir expedientes de créditos aprobados.</li> <li>• Tomar firmas de Hipotecas de asociados y del representante legal de la Cooperativa.</li> <li>• Proporcionar información vía telefónica de trámites de hipotecas entre otros asuntos a los asociados.</li> <li>• Realizar conocimientos por entrega de Cartas de pago a los asociados.</li> <li>• Solicitar al depto. de Créditos los expedientes para incorporar hipotecas cuando estos han sido desembolsados en un 100%.</li> <li>• Trasladar expedientes al depto. De créditos cuando sea por anticipo de créditos o cuando se ha finalizado el trámite de hipoteca.</li> <li>• Fotocopiar protocolo para testimonios especiales.</li> <li>• Manejo de archivo.</li> <li>• Utilizar la mística de servicio al asociado.</li> </ul>	
<b>Competencias Específicas</b>	
<b>IDENTIDAD COLECTIVA</b>	Actitud orientada a la pertenencia e integración en la institución.
	Asumir los valores, misión y visión, para adquirir un compromiso respecto a los objetivos comunes, con conocimiento de los diferentes grupos de interés y su relación con el entorno.
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado.
	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir metas, necesidades del asociado o para mejorar la organización.
	Cumplir las metas establecidas.
	Mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el área de trabajo.
	Alcanzar los objetivos fijados.
	Identificar los problemas y resolverlos.

<b>Competencias Técnicas</b>	
<b>CONFIABILIDAD</b>	Actitud ética y profesional en el trabajo diario que contribuye a alcanzar los objetivos y metas del servicio.
	Seguir criterios éticos de honradez y sinceridad que proporcionen confianza en los demás.
	Cumplir sus compromisos, responsabilizándose de los objetivos.
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>	Capacidad de realizar análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa y buscar y coordinar datos relevantes.
	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Cumplir eficazmente las metas y prioridades de su trabajo y área.
	Verificar los plazos y los recursos requeridos.
	Establecer las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.
<b>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo.
	Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional.
<b>REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO</b>	
<b>FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA</b>	Estudios universitarios en Licenciatura de Ciencias Jurídicas y Sociales
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>1 (ELEMENTAL)    2 (MEDIO)    3 (SUPERIOR)</b>
Leyes del país	<b>X</b>
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>1.NO EXIGIDOS    2.BAJOS    3.MEDIOS    4. ALTOS</b>
Imagen y presencia	<b>X</b>
Salud física y mental	<b>X</b>
<b>REQUISITOS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo	<b>X</b>
Seguro de sí	<b>X</b>
Dinámico	<b>X</b>
Controlado	<b>X</b>
Competente	<b>X</b>
Honesto	<b>X</b>
Respetuoso	<b>X</b>
Sincero	<b>X</b>
Diplomático	<b>X</b>
Convincente	<b>X</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Expectativas del comportamiento:</b>	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina establecidas dentro de la Institución.
<b>Clima organizacional:</b>	<b>Tiene en cuenta los siguientes valores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en equipo, con unidad.</li> <li>- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.</li> <li>- Receptivo a todas las ideas.</li> <li>- Crear un ambiente de comunicación abierta.</li> </ul>
Realizado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Revisado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	
Aprobado por: _____	
Firma: _____ Fecha: _____	

## VII. GLOSARIO

- **Adaptabilidad:** capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- **Asimilar:** comprender lo que se aprende e incorporarlos a los conocimientos previos.
- **Capacidad de respuesta:** es la probabilidad media de producir o contestar, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.
- **Comunicación interpersonal:** es el proceso que ocurre entre una fuente-emisor y un receptor físicamente próximos, que envían y reciben mensajes en una transacción continua. Cada una de las personas produce mensajes, que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.
- **Conciso:** se refiere a las ideas expresadas con claridad y las menores palabras posibles, es decir breves y precisas, donde se omiten las palabras ociosas, los rodeos, los adornos inútiles, para exponer la idea con la más exacta precisión.
- **Conocimientos técnicos:** son los conocimientos o habilidades especializadas en relación con una ciencia o una actividad determinada, obteniéndose mayormente por la práctica, está orientado al saber hacer, a crear objetos artificiales que tienen una finalidad práctica, a satisfacer sus necesidades a través de modificar la naturaleza.
- **Efectividad:** la efectividad engloba a la eficacia y eficiencia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.

- **Eficacia:** lo principal consiste en definir un objetivo previamente. La eficacia se basa en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado, como estrategias de marketing, planeación, establecimiento de metas, estadísticas, creatividad e innovación, sin embargo la eficacia busca cumplir el objetivo, sin importar la cantidad de recursos a utilizar.

- **Eficiencia:** consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica saber de antemano cuáles son los costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios.

Los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”, como elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que se hace, es una forma de ayudar a la institución a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.

- **Emprender:** es innovar o crear ideas y sueños, para ser convertidos en hechos reales, transformados y plasmados en realidades objetivadas. Para emprender se tiene claro un proyecto ya planificado, para empezar con los objetivos claros.

- **Escucha activa:** es escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, así saber escuchar se convierte en uno de los principios fundamentales en cualquier proceso comunicativo. Es la capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".

- **Estándar:** es la definición clara de un modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos, con el fin asegurar la calidad en la prestación de un servicio.

- **Integración:** es una acción que se presenta cuando un grupo de personas o institución unen a la misma, a alguien que está fuera, sin importar sus características y sin fijarse en las diferencias.

- **Modificación de conducta:** implica la aplicación sistemática de los principios y las técnicas de aprendizaje para evaluar y mejorar los comportamientos encubiertos y manifiestos de las personas y facilitar así un funcionamiento favorable.
- **Proactividad:** es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, hacer que prevalezca la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer.
- **Prioridades:** es una ventaja o preferencia que una persona o cosa tiene sobre otra, cuando existe una prioridad porque se encuentra primero en comparación con otras cosas o personas.
- **Receptivo:** es la persona que recibe o tiene capacidad para recibir estímulos externos y para escuchar o aceptar con facilidad y verdadero interés, lo que la otra persona dice y como lo dice o propone.



