

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Talento Humano



**Modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360°
del recurso humano de una Cooperativa de Ahorro y Crédito**
(Tesis de Maestría)

Ingeniera Karla Mireya Herrera España

Guatemala, febrero 2014

**Modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360°
del recurso humano de una Cooperativa de Ahorro y Crédito**
(Tesis de Maestría)

Ingeniera Karla Mireya Herrera España

M. Sc. Ana Gabriela Corado Cumes (**Asesora**)

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2014

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora de Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2014-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 09 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Ana Gabriela Corado Cumes , asesora y M. Sc. Anabella Cerezo de García, revisora de la Tesis, titulada: "MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE 360° DEL RECURSO HUMANO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO", elaborada por la ingeniera Karla Mireya Herrera España, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 12 de noviembre del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano de una cooperativa de ahorro y crédito”** presentado por el estudiante: Karla Mireya Herrera España, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M. Sc. Gabriela Corado de Morales
Asesor

Guatemala, 29 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano de una cooperativa de ahorro y crédito”** presentado por la estudiante: **Karla Mireya Herrera España**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión de Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M. Sc. Anabella Cerezo de Garcia
Colegiado activo 13,423
Revisora

c.c file

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Antecedentes	1
1.1 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán	6
1.2 FODA	7
Capítulo 2	
2. Marco teórico	9
2.1 Evaluación del desempeño	12
2.2 Métodos de los evaluación	14
2.3 Teoría de los rasgos	14
2.4 Evaluación 360 grados	15
2.5 Gestión de recursos humanos y competencias	16
2.6 Tipos de competencias	19
2.7 Desarrollo de competencias	20
2.8 Descripción y análisis de puestos	20
2.9 Perfil de competencias	25
2.10 Evaluación del rendimiento por compensación	26
2.11 Políticas de ascensos	27
Capítulo 3	
3. Planteamiento del problema	29
3.1 Objetivos de la investigación	30
3.1.1 Objetivo general	30
3.1.2 Objetivos específicos	30
3.2 Alcances	31
3.3 Límites	31
3.4 Metodología	31
3.4.1 Sujetos de la investigación	32
3.4.2 Calculo de la muestra	32
3.5 Instrumento de investigación	33
3.5.1 Encuesta	33
3.5.2 Entrevista	33

Capítulo 4	
4. Resultados de investigación	34
Capítulo 5	
5. Discusión de resultados	70
Conclusiones	73
Propuesta modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° de recursos humano de una cooperativa de ahorro y crédito	75
1 Metodología	76
2 Objetivos de la propuesta	76
2.1 General	76
2.2 Específicos	76
3 Política	77
4 Procedimiento	77
5 Diseño de los modelos de evaluación del desempeño	78
5.1 Escala de calificaciones	108
5.2 Normas de calificación	109
5.3 Entrega de resultados	109
5.4 Recursos a utilizar	110
Bibliografía	111
Anexos	112

Resumen

El objeto de este estudio es diseñar un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano de una cooperativa de ahorro y crédito.

En el capítulo 1, se presenta la estructura organizacional, organigrama y análisis FODA.

En el capítulo 2, se investigó el marco teórico que respaldara los resultados obtenidos.

En el capítulo 3, se plantea el problema y la metodología del trabajo; la tesis se basó en una investigación descriptiva, se estableció una encuesta dirigida a todo el personal y una entrevista dirigida para la gerencia general y gerencia administrativa.

En el capítulo 4, se dieron a conocer los resultados de la encuesta realizando la descripción de puestos actuales de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán.

En el capítulo 5, se realizó el análisis e interpretación de resultados de los resultados que se obtuvieron a través de los instrumentos utilizados en la investigación describiendo un listado general de competencias.

Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos que se presentará a la cooperativa una propuesta de un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° que permitirá revisar el proceso de desarrollo de cada colaborador.

Se desarrollo la propuesta que consiste en un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360 del recurso humano de una cooperativa de ahorro y crédito, en tres niveles: gerencial, jefaturas y operacional.

Introducción

La presente investigación tuvo como objetivo general, elaborar un modelo de gestión para el desempeño por competencias del recurso humano de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Miguel Gualán.

Como resultado de una entrevista a la gerencia general de la cooperativa, se identificó que el problema que más afecta a la cooperativa es la disminución en los estándares de calidad en el servicio para el socio, debido a la falta de un instrumento técnico y normativo que se pueda aplicar en el proceso de evaluación a los trabajadores.

La cooperativa está enfocada al servicio de los socios quienes requieren mayor eficiencia y rapidez en los trámites financieros, así como también es importante brindar una atención de calidad, la que se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales, por ende la mejora del servicio de los socios.

Es necesario realizar un estudio tendiente a evaluar los puestos de trabajo y determinar nuevos mecanismos que se puedan implementar para la obtención de resultados óptimos.

La investigación descriptiva y los resultados se fundamentan en la información recolectada mediante una encuesta que fue dirigida a todo el personal administrativo y operativo de la cooperativa. Los resultados en forma general se detallan en la propuesta anexa del modelo diseñado.

Capítulo 1

1. Antecedentes

Clasificación

Existen en Guatemala cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a una federación, por lo que se les llama federadas y otras que no tienen vínculo alguno con ninguna federación, a las cuales se les puede identificar como independientes, en el caso de las cooperativas (según la Ley General de Cooperativas) se les toma como de primer grado, las federaciones como cooperativas de segundo grado y a su vez una federación se puede afiliar a una confederación, la cual viene a ser una cooperativa de tercer grado. Así como para cada cooperativa hay una federación específica según su actividad económica, también para cada federación existe una confederación.

Cooperativa San Miguel Gualán, MICOOPE, es una institución de intermediación financiera que promueve el desarrollo socioeconómico de sus asociados, por medio de servicios y beneficios financieros que satisfacen las necesidades, tomando como base la visión cooperativista. Aparte de contar con una misión, visión y objetivos, la institución debe tener valores que ayuden a tener una mayor confianza por parte de sus asociados. Fundada en 1966 por un grupo de catequistas católicos para obtener mejores beneficios para sus asociados, siendo parte en la actualidad de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FENACOAC a nivel nacional.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán la excelencia y la calidad del servicio dependen del talento humano; es por ello que las autoridades de la institución manifestaron que sería ideal contar con un modelo de gestión de desempeño por competencias que permita valorar las capacidades personales y profesionales demostradas por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Cooperativa San Miguel Gualán es MICOOPE, es una institución de intermediación financiera que promueve el desarrollo socioeconómico de sus asociados, por medio de servicios y beneficios financieros que satisfacen sus necesidades, tomando como base la visión cooperativista.

Visión

Ser la primera opción de intermediación financiera que promueva el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados.

Misión

Proveer mediante cobertura amplia productos y servicios financieros accesibles y competitivos que satisfagan las necesidades de los asociados.

Valores

Además de contar con una misión, visión y objetivos, la institución cuenta con valores para que ayuden a tener una mayor confianza por parte de sus asociados.

Los valores se describen a continuación:

- Cooperación

Trabajo en equipo hacia un mismo objetivo.

- Integridad

Manejarse coherentemente con los valores personales.

- Lealtad

Fidelidad y reciprocidad a sus asociados.

- Solidaridad

Ayuda mutua que mantiene unidas a las personas en todo momento.

- Igualdad

Todas las personas tienen las mismas oportunidades, derechos y obligaciones.

- Responsabilidad

Valor intrínseco que le permite reflexionar a la persona sobre las consecuencias de sus actos.

- Respeto

Valor que permite que la persona pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los demás.

- Honestidad

Actuar bajo el principio de la verdad y la justicia.

- Honradez

Cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

- Compromiso

Poner al máximo todas las capacidades para sacar adelante todo aquello que se ha confiado.

Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito –San Miguel Gualán”, se encuentra ubicada en la ciudad de Gualán, en el barrio el Centro y por su crecimiento institucional se creó una nueva agencia

ubicada en barrio La Estación en Gualán, Zacapa y una agencia en Morales, Izabal ubicada en barrio San José frente al coliseo municipal.

Sus tres principales órganos y en el orden de importancia, estos seguidos de la gerencia general:

Asamblea general

Es el órgano supremo dentro de la organización y su carácter es eminentemente normativo. Las asambleas serán convocadas normalmente por el consejo de administración y cuando éste no lo haga de conformidad con los estatutos, la comisión de vigilancia, deberá hacerlo, o cuando lo soliciten, por lo menos el veinte por ciento de los asociados activos. Existen dos clases de asambleas, la ordinaria y extraordinaria, la primera se reúne por lo menos una vez al año, dentro de los noventa días que sigan al cierre del ejercicio del año y también en cualquier tiempo en que sea convocada, deberá ocuparse de los asuntos incluidos en la agenda, aprobar los estados financieros, la aplicación de los resultados, el informe de la administración y de la comisión de vigilancia, también de la elección de los miembros titulares y suplentes del consejo de administración y comisión de vigilancia.

La asamblea extraordinaria se utiliza para tratar asuntos como la modificación de los estatutos, sancionar y remover a los miembros del consejo de administración y comisión de vigilancia, acordar la fusión e incorporación de la cooperativa a otras de igual finalidad, convenir la afiliación de la entidad a organizaciones de grado superior y conocer las causas de disolución si se diera el caso.

Consejo de administración

Tiene a su cargo la administración de la cooperativa en grado inferior, en relación a la asamblea general, asimismo, ejerce la representación legal y se integra con cinco personas como mínimo. Dirige la marcha de la cooperativa de ahorro y crédito de acuerdo a los estatutos, establece su reglamento interno, elabora a los demás directivos el plan estratégico

y de actividades donde define su misión, se reúne regularmente para revisar los logros alcanzados, plantear cambios y formular recomendaciones.

Gerencia

El gerente es responsable de la administración, aplicando las políticas emanadas del consejo de administración y de las normas internas. Debe mantener los registros contables de manera de poder responder por todos los valores y bienes originados. El gerente tiene la facultad para contratar y despedir al personal, asignar sus funciones y supervisar el trabajo. Se espera que el gerente haga las recomendaciones tendientes a mejorar los servicios y pueda ejecutar los que así corresponda a su autoridad gerencial. El gerente tiene la responsabilidad de informar tanto a los cooperativistas como al consejo de administración.

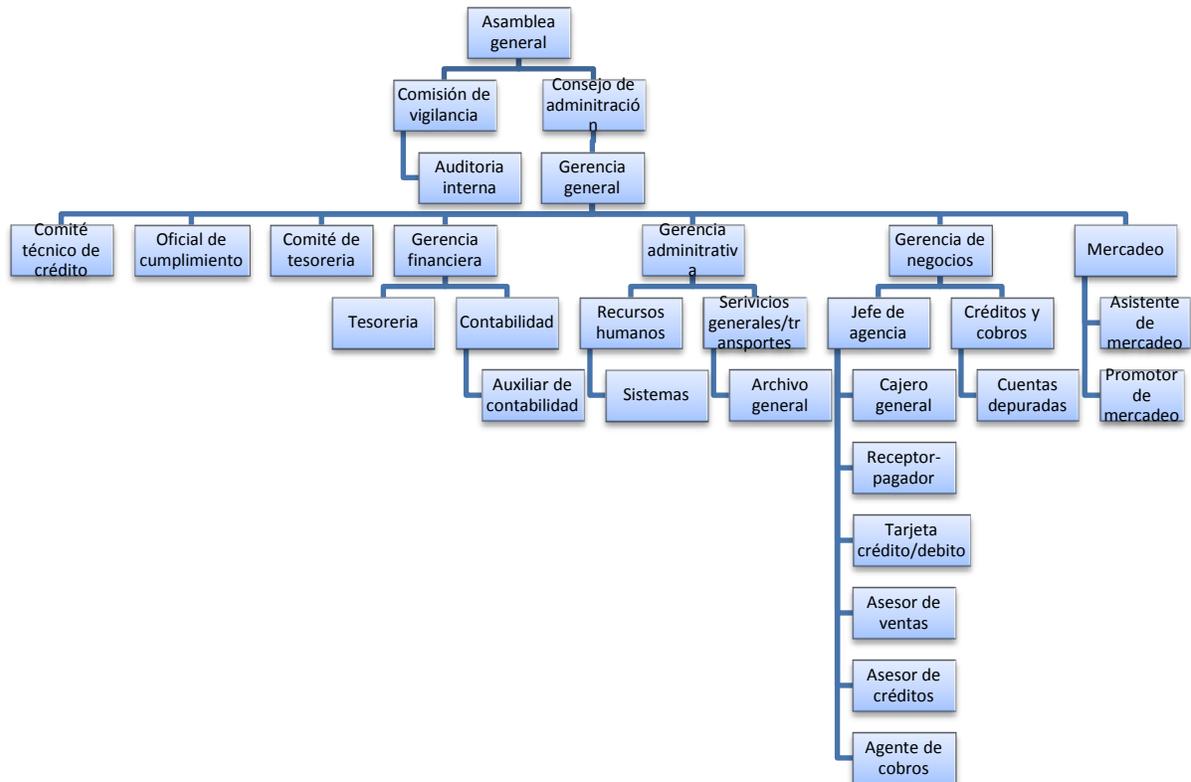
Comisión de vigilancia

Es el órgano de control y fiscalización de las funciones y operaciones administrativas y financieras de la cooperativa, los estatutos determinarán el número de sus miembros, y el quórum para adoptar decisiones, las atribuciones además de las que se señalen en los estatutos o por la asamblea general, tienen la obligación de la realización de auditorías o instruir al consejo de administración que contrate servicios profesionales para ello, o solicitar este servicio a INACOP, revisar periódicamente los registros contables de la cooperativa, convocar a asamblea general ordinaria o extraordinaria, cuando de conformidad con los estatutos, no lo haga el consejo de administración, presentar a la asamblea general ordinaria el informe de sus actividades, practicar cortes de caja y arqueo de valores y velar porque se cumplan los acuerdos de la asamblea general y del consejo de administración.

A continuación se muestra el organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán, el cual permite conocer los puestos y líneas de mando.

Ilustración No. 1

Figura No. 1 Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel
Gualán



Fuente: elaboración propia, agosto 2013

Los datos obtenidos permitieron que se construyera la matriz FODA, producto de la información que se recopiló de la entrevista realizada a la gerencia general.

Ilustración No. 2

Esquema1: FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Infraestructura apropiada2. El personal tiene experiencia3. Interés por parte de las jefaturas de mejorar4. La mayoría de los colaboradores son originarios del lugar5. Poseen capital propio	<ol style="list-style-type: none">1. Se evalúa a los colaboradores de forma subjetiva2. La comunicación entre departamentos es limitada3. Falta implementar el perfil por competencias4. Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales5. Falta de personal con estudios superiores
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Capacitación a nivel nacional por Fenacoac2. Consolidan imagen corporativa a nivel nacional a través de Fenacoac.3. Introducción al mercado de nueva tecnología para el sector cooperativo4. Pasantías en otras cooperativas en el extranjero	<ol style="list-style-type: none">1. Inestabilidad política y económica del país2. Crisis financiera a nivel mundial3. Competencia fuerte de entidades financieras

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

Como análisis del la matriz FODA se determinó lo siguiente:

Fortaleza: la institución puede acceder por su capacidad de capital e infraestructura a mejorar la calidad del servicio para los socios y ser competitivo en el servicio.

Oportunidades: se debe aprovechar la capacidad y experiencia de los colaboradores para optimizar el manejo de la tecnología y la agilización de los procesos.

Amenazas: la alta competencia en el sector financiero exige mejor calidad en el servicio y la inestabilidad política y económica afecta el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Debilidad: se debe eliminar la arrogancia y duplicidad de funciones mediante la socialización de la administración por gestión de competencias.

Capítulo 2

2. Marco teórico

La cooperación tiene su origen desde los albores de la humanidad, a inicios de la comunidad primitiva ya se dejaban notar algunas de las características de esta forma de producción, pues en esa época la distribución del trabajo asignaba a los hombres la obligación de recolectar los alimentos en forma colectiva, para luego consumirlos por todo el grupo o tribu. Posteriormente como parte del desarrollo se vieron obligados a implementar instrumentos de trabajo, los cuales servían a la comunidad en general.

El cooperativismo surgió formalmente como organización en el siglo XIX en Gran Bretaña y se extendió después a casi todo el mundo. Sus principales propulsores fueron los socialistas utópicos Saint Simón, Fourier, Blanc y Owen.

Paso a paso el cooperativismo fue alcanzando su desarrollo político, económico y social gracias al surgimiento de impulsores de este tipo de organización.

En los años de 1654 a 1725 en Inglaterra, John Bellers propone la asociación de trabajadores; el pensador Plockboy bajó el pseudónimo de Cornelius Van Surickse, inicia movimientos sociales buscando la unión de los hombres.

Previo a la elaboración de una definición sobre lo que es el cooperativismo se hace necesario utilizar ciertos vocablos relacionados con el mismo, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

Cooperar:

Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.

Cooperativa:

Asociación formada por productores o consumidores para vender o comprar en común, sin intermediarios.

Cooperativismo:

Movimiento socioeconómico basado en la asociación voluntaria de productores o consumidores.

Cooperativas y cooperativismo:

Se distingue como cooperativismo la tendencia o doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social, manifestándose en el acercamiento de las personas o grupos de ellas, formando asociaciones cooperativas para la realización de su ayuda recíproca, en el cumplimiento y obtención de determinadas finalidades. El cooperativismo alcanza tales fines mediante la formación de dichas sociedades cooperativas o de organismos mutuales, representativos de una forma de cooperativismo.

Cooperativas:

Son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por la Ley General de Cooperativas. Tienen personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, al estar inscrita en el Registro de Cooperativas.

Cooperativa de ahorro y crédito federada:

Es una cooperativa de primer grado, que por su especialidad en el ahorro y crédito y por convenir a sus intereses (respaldo en sus operaciones, por medio del encaje cooperativo, financiamiento, capacitación continua e imagen institucional), se afilia a una federación, también designada como cooperativa de segundo grado, previo a haber cumplido los requisitos de ingreso.

Para la realización del trabajo de tesis es necesario que en este capítulo comprendamos varios términos que amplíen nuestra perspectiva del objetivo al final del trabajo, considerando principalmente que la premisa de diseño de todo modelo de gestión del desempeño está en asegurar con la captación, retención y desarrollo, el mejor talento humano con las competencias y los valores que mejor se acoplen con la filosofía del negocio y que permitan con la medición de la gestión, maximizar las potencialidades del capital humano con aportes que logran en la ejecución, la materialización de los planes de la institución.

La gestión del desempeño es el eje central de cualquier modelo de desarrollo a los fines de maximizar el aprendizaje y fortalecer las conductas adecuadas que lleven al cumplimiento de los objetivos planteados e impulsen, estadios de crecimiento superior con aportes individuales y colectivos que generen retorno de la inversión en el capital empleado.

Es lograr con el diseño, el modelo y el método adecuado y acorde con las necesidades del negocio, la cultura y sus valores, que permitan sobre la dinámica evolutiva del aprendizaje, obtener estándares hacia el balanceo de todos los indicadores del negocio que determinen con el crecimiento, los logros cuantitativo y cualitativo en el desarrollo de los avances en la dirección de las estrategias, con base en la gestión del talento humano en acción.

Modelo de evaluación Chiavenato Idalberto (2000: 149,150 y 151)

Es oportuno hacer énfasis en las culturas que impulsan los modelos de autogestión y coadyuvan con el aprendizaje, las facilidades que habiliten y permitan con libertad y empoderamiento, maximización de los estándares hacia la excelencia. Esta dinámica requiere:

Participación

De todas y todos los colaboradores con la participación y comprensión de los planes, sistemas y modelos, que al ser compartidos, hacen aun más efectiva, la gestión del desempeño.

Entorno

Líderes facilitadores de ambientes de aprendizaje que lleven a la continua revisión de compromisos y logros con el seguimiento y reconocimiento de aportes así como, de las oportunidades, retos y desafíos, que impulsen la potencialidad con base en los talentos de cada colaborador

Comunicación y presencia

Cada uno de los líderes y miembros del equipo de gerencia deben tener una clara visión del negocio, con objetivos, procesos y actividades definidas, integradas y comunicadas a todo nivel, con sistemas y métodos abiertos que demuestren la disposición de acompañar a los colaboradores y como parte del equipo de trabajo.

Madurez

Con el despliegue evolutivo del modelo y acorde con el aprendizaje, se ajustan las facilidades y las herramientas acordes con la conciencia y la madurez del compromiso.

Seguimiento y flexibilidad

La clave está en la realimentación y alineamiento permanente y constante de los colaboradores para aportar, reconocer, ajustar, calibrar e inclusive, disentir con la dinámica de aprendizaje y desarrollo organizacional que de flexibilidad sobre la dinámica y permita ajustes acordes con las necesidades de la empresa, los colaboradores y el entorno.

2.1 Evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas, que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores.

Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.

Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

Finalmente, el sistema de evaluación del desempeño es un proceso organizacional que facilita e impulsa el logro de los objetivos de la empresa a través de las personas.

¿Cuál es la diferencia entre evaluación de desempeño y administración del desempeño?

La administración del proceso comprende la gestión de las etapas y componentes del sistema de desempeño. En general se inicia con la definición de los objetivos tanto de negocio como personales alineados al plan estratégico, se realiza una revisión de medio año en la que se monitorean los avances y se realizan los ajustes necesarios y finalmente se cierra el ciclo con la evaluación de fin de año. Entre los componentes podemos resaltar diversos tipos de realimentación, modalidades de medición de indicadores, variantes en la entrevista de realimentación etc. La administración del proceso incluye también la relación con otros sistemas como el de selección, compensaciones, capacitación, reconocimiento, talento, etc.

Dependiendo del desarrollo de la gestión de las personas en la empresa, el proceso de evaluación del desempeño puede ir acompañado de un proceso paralelo y complementario que se denomina proceso de desarrollo personal, totalmente dirigido al desarrollo de competencias personales en preparación para asumir retos de mayor desafío. En definitiva esto es un aporte al desarrollo del empleado como ser humano que impacta positivamente en la organización, en la sociedad y en su entorno familiar.

La evaluación del desempeño hace énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas, cómo impulsarlas desde una perspectiva organizacional.

2.2 Métodos de evaluación

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas.

2.3 Teoría de los rasgos

Su teoría se concentra en la identificación de las dimensiones principales a lo largo de las cuales difiere la gente.

Rasgos primarios

1. Reservado – sociable
2. Menos inteligente - más inteligente
3. Impresionable - estable en lo emocional
4. Sumiso – dominante
5. Serio – despreocupado
6. Conveniente – escrupuloso
7. Tímido – aventurero
8. Inflexible – sensible

9. Confiado – desconfiado
10. Práctico – imaginativo
11. Directo – astuto
12. Seguro – aprensivo
13. Conservador – experimentador
14. Dependiente – autócrata
15. Descontrolado – controlado
16. Relajado - tenso

Escala de rasgo factor de rasgo representativas

Apertura mental convencional - original poco audaz – temerario –conservador - liberal.

Extraversión retraído - sociable silencioso – hablador inhibido – espontáneo.

Responsabilidad descuidado- prudente irresponsable – fiable negligente – confanzudo.

Afabilidad irritable – amable despiadado – bondadoso egoísta – desprendido.

Estabilidad emocional calmado – preocupado (neuroticismo) duro – vulnerable seguro - inseguro

2.4 Evaluación 360 grados

Alles, Marta (2009) Consiste en que un grupo de personas (jefes, pares, subordinados y otros) valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional. La

herramienta de la evaluación de 360 grados consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro ¿qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

2.5 Gestión de recursos humanos y competencias

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí deben hacerse una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un sí definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal, como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, son muy diversos. Si las

organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

2.6 Tipos de competencias

Mertens, Leonard (1999:33) clasifica a las competencias en:

Competencias genéricas: son las que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo, la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño de las competencias relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las competencias claves de la organización, también conocidas como competencias esenciales (core-competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización. Citando el ejemplo que recientemente el Dr. Enrique Ogliastri mencionara en su artículo sobre este tema publicado en la revista Dinero de noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la Sony, cuando dice que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para

miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.

2.7 Desarrollo de competencias

Group, Lenyn (2000) Si bien las competencias, de acuerdo con lo que se ha visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto, aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas se tienen: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario, existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo.

2.8 Descripción y análisis de puestos

Chiavenato, Idalberto (2005). Descripción de puestos: es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo forman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Análisis de puestos: una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puesto en otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en

relación con los aspectos intrínsecos, es decir, en la relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido de puesto, el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puestos:

Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que deben tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad del puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos: comprende la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complejión física requerida.

Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, de material, de las herramientas o equipo que utiliza, el

patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, etc. Comprenden por responsabilidades por:

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los factores de análisis siguientes:

Ambiente de trabajo

- Riesgos de trabajo

a) Accidentes de trabajo

b) Enfermedades profesionales

- Etapa de planeación:

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis.
2. Elaborar el organigrama de puestos para ubicarlos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo.

4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear.
5. Seleccionar los factores de análisis, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos.
 - a. Criterio de la generalidad: los factores de análisis debe estar presentes en la totalidad o por los menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales a los ocupantes.
 - b. Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben varias de acuerdo al puesto. Es decir no pueden ser constantes ni uniformes.
6. Dimensionar los factores de análisis.
7. Graduar los factores de análisis.

- Etapa de preparación:

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección, y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.)
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).
5. La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa final.

- Etapa final:

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta e análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegidos (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecho por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis de puestos.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis de puestos, para la aprobación.

- ¿Cuáles son los objetivos de la descripción y análisis de puestos?

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección de personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base de la capacitación del personal.
4. Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.

5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como el empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

2.9 Perfil de competencias

Para establecer un perfil de competencias sobre una ocupación concreta es necesario identificar a los trabajadores mejor considerados, analizar sus conductas y traducirlo en términos de competencias, de ese modo se tendrá una referencia que será válida para una ocupación concreta, dentro de la empresa, de un sector, o de una actividad.

El perfil de competencias de un puesto ha de tener dos dimensiones: la amplitud, que consiste en el número de competencias que deben considerarse para ese puesto y la profundidad que alcanza cada competencia, es decir con qué conducta (o nivel de conducta) ha de reflejarse esa competencia en ese puesto. Determinadas las competencias, estas constituyen la base para diseñar los perfiles / roles profesionales que conformarán la estructura de puestos de la organización.

Para cada perfil / rol se deben establecer las funciones y responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de competencias y de conocimientos que se exigen para poder desempeñar con éxito las tareas o funciones asignadas.

Como los perfiles / roles coinciden con los objetivos de la organización, el éxito está asegurado y su competitividad, el mayor capital con que cuenta una empresa es el capital humano. En este punto vale hacer un análisis del pensamiento de Tom Peters (2003) en su libro, hacia la excelencia, cuyo extracto es: Los profesionales no se van de las empresas, se

van de los jefes que interesante y profundo, dice que los jefes que no capaces de asumir tareas de liderazgo, el poder los aísla y se quedan solos, los buenos profesionales son retenidos por la organización gracias a sus capacidades e intelectos.

2.10 Evaluación del rendimiento por compensación

Para que una empresa pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencias y segundo, establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Leby-Leboyer (2004:59) define competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad.

Alles (2007:88) define competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas.

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Y no hay que olvidar que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

Dentro de las competencias técnicas o de conocimiento aplicadas a un vendedor están por ejemplo, las que tienen que ver con mercadotecnia, ventas, clientes, cálculo matemático, canales de distribución, logística.

Dentro de las competencias conductuales o habilidades aplicadas a un vendedor de artículos de consumo están la iniciativa, liderazgo, seguridad, comunicación, capacidad de negociación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

El éxito de la evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.

Generalmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia precisamente al comportamiento.

2.11 Políticas de ascensos

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la rotación de puestos y los traslados son reasignaciones laterales; con frecuencia, cualquiera de estos cambios ya nombrados ocasiona modificaciones en la remuneración, las obligaciones, y la posición o prestigio del trabajador dentro de la empresa.

Los ascensos pueden ser por mérito, que representa el valor, superioridad o la distinción. En lo relativo a los ascensos, el mérito supone posesión de conocimientos idóneos y demostración de rendimiento eficaz en el pasado.

Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Las evaluaciones de desempeño individual llevadas a cabo en forma eficaz ayudan a inspirar confianza en el sistema de mérito.

La ampliación y enriquecimiento del cargo, si el empleado lo desea, puede dársele más responsabilidades dentro del mismo cargo mediante:

- 1) la ampliación de las tareas
- 2) el enriquecimiento. En ambos casos, el aumento de responsabilidades debe acompañarse con un aumento de salario.

La ampliación del trabajo habitual es una carga horizontal, o sea, un aumento de trabajo dentro del marco de sus conocimientos y habilidades. El enriquecimiento del cargo, por el contrario, supone una carga vertical, o sea, un aumento de responsabilidades y decisiones dentro del trabajo.

Traslados y rotación de tareas. Las transferencias y la rotación de tareas son tipos de ampliaciones que suponen el traslado de un puesto a otro de igual responsabilidad. Si bien las transferencias tienen, por lo general, una duración mayor, la rotación de tareas puede significar cambios de trabajo por períodos cortos. Además, algunas rotaciones son cíclicas y suponen el desempeño repetido de las mismas tareas.

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

Debido al crecimiento como institución y a la demanda de personal que se ha tenido en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán, se ha detectado que existe falta de involucramiento por parte de los colaboradores en los procesos administrativos y así mismo falta de coordinación entre departamentos. Existiendo en este momento baja productividad, incumplimiento de metas planteadas en el plan estratégico y control de aprovechamiento del personal por la inexistencia de una herramienta de evaluación de desempeño técnicamente elaborada para la cooperativa que permita una mejor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa para brindar un mejor servicio a sus asociados.

La cooperativa está enfocada al servicio de los socios, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los trámites financieros, así como un servicio de calidad. Actualmente la Cooperativa ha tenido un crecimiento significativo de socios, personal que labora en la institución situación que ha provocado que el servicio se vea afectado, los socios han presentado quejas que han puesto en alerta a la institución.

Al lograr el alineamiento entre los sistemas de alto desempeño en la práctica del trabajo con la estrategia de la institución se disminuyera, la rotación de trabajadores, incrementan la productividad y mejora la posición financiera.

En la actualidad dentro de la institución, el capital humano incrementa la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente bueno.

Pregunta de investigación:

¿Qué competencias será necesario implementar y evaluar, para mejorar el rendimiento del personal?

Los criterios de evaluación se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan.

Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos.

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo General

Definir el alcance de los indicadores de desempeño, con su complejidad y características, que ayudarán a mejorar el patrón de comportamiento del personal de la cooperativa.

3.1.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar el desempeño actual de los colaboradores.
2. Determinar las competencias que se aplican en cada puesto de trabajo.
3. Identificar el nivel de conocimiento del trabajo que ejecuta el personal que labora en la institución.
4. Presentar una propuesta de modelo de gestión.

3.2 Alcance

Las cooperativas de ahorro y crédito a nivel mundial proveen principalmente servicios de intermediación financiera, a regiones y estratos sociales desatendidos muchas veces por la banca tradicional, basan su funcionamiento en una filosofía de democracia y equidad, lo que les permite desempeñar múltiples funciones de carácter económico y social, influyendo en la calidad de vida no solamente de sus asociados, sino también de la comunidad donde pertenece, ya que es capaz de generar externalidades positivas, por lo que es necesario que el recurso humano sea óptimo. Este trabajo permitirá desarrollar un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán de manera práctica, técnica y eficiente para medir el desempeño de todos los colaboradores, permitiendo valorar las capacidades personales y profesionales demostradas, mantener la relación de comunicación entre jefes y colaboradores, rediseñar puestos de trabajo de acuerdo a competencias y mejorar el desempeño profesional de acuerdo al enfoque de la institución.

El alcance de esta investigación se circunscribe a diagnosticar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito san Miguel Gualán.

3.3 Límites

La limitación de la investigación fue el factor tiempo para la elaboración de la propuesta del modelo gestión.

3.4 Metodología

La metodología se sustenta en concebir la encuesta y la entrevista como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables que permitan un acercamiento a la realidad del desempeño esperado, proporcionando herramientas que eleven las potencialidades de análisis, ante el reto de ofrecer criterios valorativos como parte del proceso resultante de la evaluación.

3.4.1 Sujetos de la investigación

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán, tomando en cuenta únicamente a los trabajadores de la central.

- a) Gerencia general: es la única persona encargada de la administración, siendo el enlace directo con los directivos de la cooperativa, vela por el logro de los resultados. Lleva a cabo el desarrollo del plan estratégico y cumplimiento de normas y políticas.
- b) Equipo administrativo: conformado por tres personas que dirigen gerencias administrativa, financiera y de negocios. Teniendo bajo su responsabilidad la coordinación, monitoreo de la institución y la relación con los socios.
- c) Equipo operativo: este lo comprende los cuarenta y ocho colaboradores que se encarga de la parte operativa de la cooperativa, en la atención de los socios.

3.4.2 Cálculo de la muestra

El área administrativa y operativa de la cooperativa la constituyen 52 puestos de trabajo. Como el proyecto está diseñado para todo el personal, se tomó en cuenta la totalidad de trabajadores para el tamaño de la muestra, evaluando su desempeño determinando sus capacidades y competencias.

3.5 Instrumento de investigación

3.5.1 Encuesta

Se efectuó una encuesta dirigida a todo el personal objeto del estudio, evaluando sus capacidades, habilidades y desempeño. Está estructurada en ocho bloques que contienen preguntas directas, cerradas y de selección múltiple.

A través de la encuesta se obtuvo la información del estado actual de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán. (Anexo 1).

3.5.2 Entrevista

Esta técnica se empleó para conocer la opinión del la gerencia general y el gerente administrativo la institución, la información que se obtuvo permitió encontrar posibles soluciones a los problemas existentes junto con la consecución de los objetivos planteados para esta investigación.

Capítulo 4

4. Resultados de la investigación

Después de realizada la encuesta a los 52 colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán para conocer la descripción y análisis de puestos se obtuvieron los siguientes resultados para posteriormente ser utilizados en la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño en tres niveles: gerencial, jefaturas y operacional.

Pregunta sección A: Indique el departamento o sección a su cargo

Objetivo: Conocer las diferentes jefaturas existentes en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán.

Tabulación de datos:

Ilustración No. 3

Tabla No. 1 Puestos actuales de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

PUESTO	CANTIDAD
Gerente General	1
Gerencia Financiera	1
Gerencia Administrativa	1
Gerencia de Negocios	1
Jefe de Mercadeo	1
Tesorería	1
Contabilidad	2
Auxiliar de contabilidad	3
Recursos Humanos	2

Sistemas	2
Servicios generales/transporte	1
Archivo general	1
Cajero general	1
Receptor pagador	6
Asesor de ventas	6
Asesor de créditos	6
Agente de cobros	6
Cuentas depuradas	2
Asistente de mercadeo	1
Promotor de mercadeo	6
Total	52

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Se identificó cada uno de los departamentos o secciones que conforman la estructura organizacional de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán, en la cual se puede apreciar la cantidad de personal en cada uno de los puestos de acuerdo a lo reflejado en el organigrama.

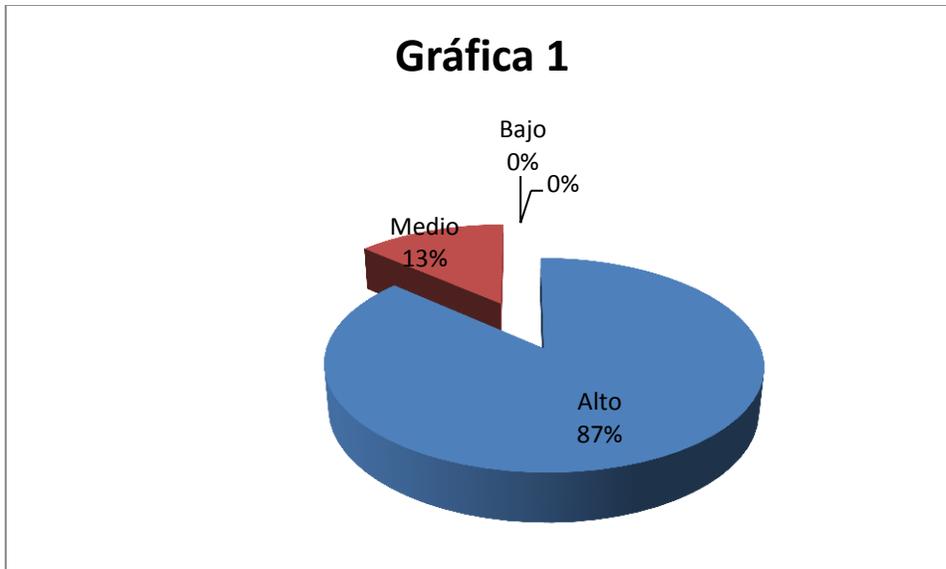
Pregunta sección B: En esta sección se establecieron seis conceptos con respecto a las generalidades del puesto

Objetivo: Conocer dentro de las generalidades de cada puesto su importancia o su impacto, si este es Alto, Medio o Bajo.

Tabulación de datos

Ilustración No. 4

Relación con los demás colaboradores



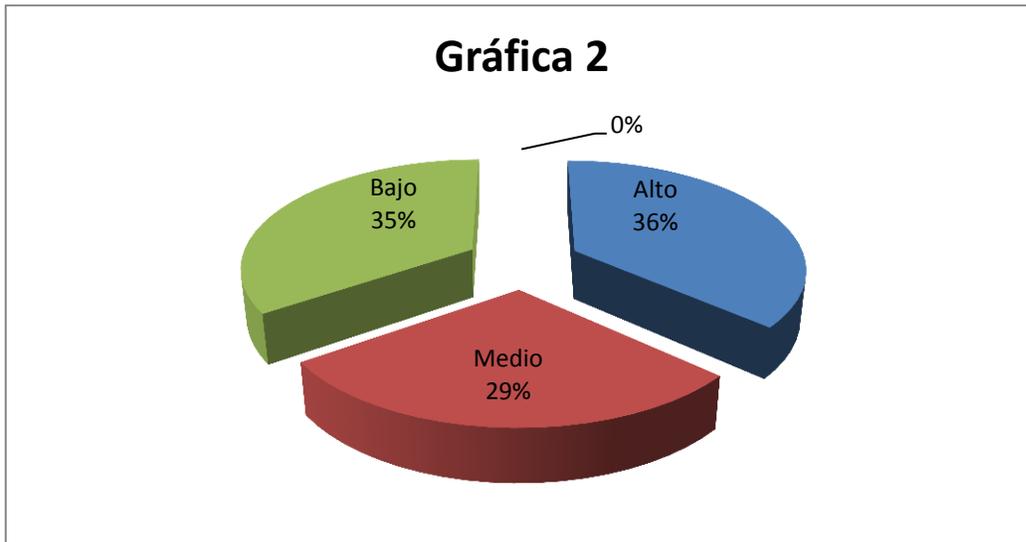
Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Un 87% de los colaboradores tiene relación con los demás colaboradores y el 13% de los colaboradores indica que su relación es de importancia media.

Ilustración No. 5

Manejo de información



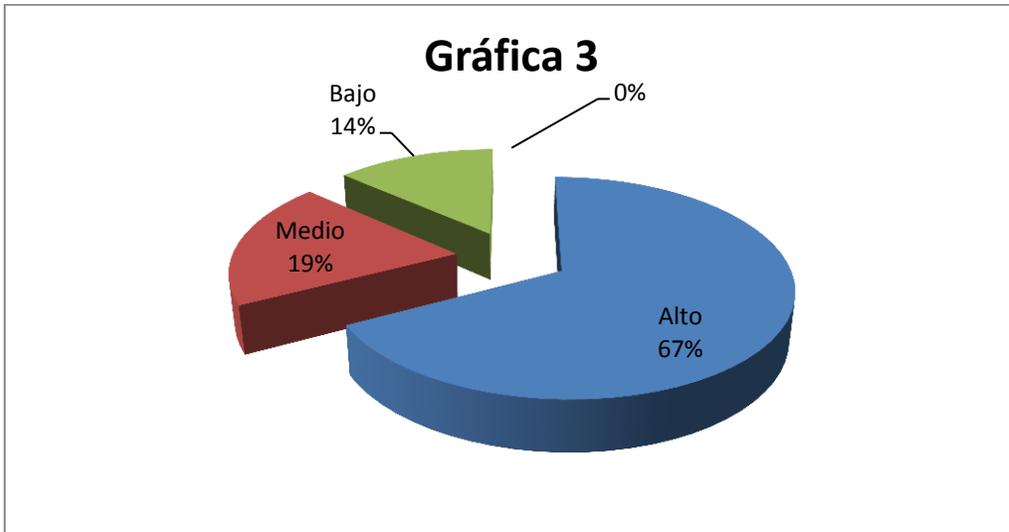
Fuente: Trabajo de campo; septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario. Un 36% de los colaboradores tienen a su cargo el manejo de información importante, un 29% tiene manejo término medio y un 35% no tiene manejo de información.

Ilustración No. 6

Comunicación entre departamentos



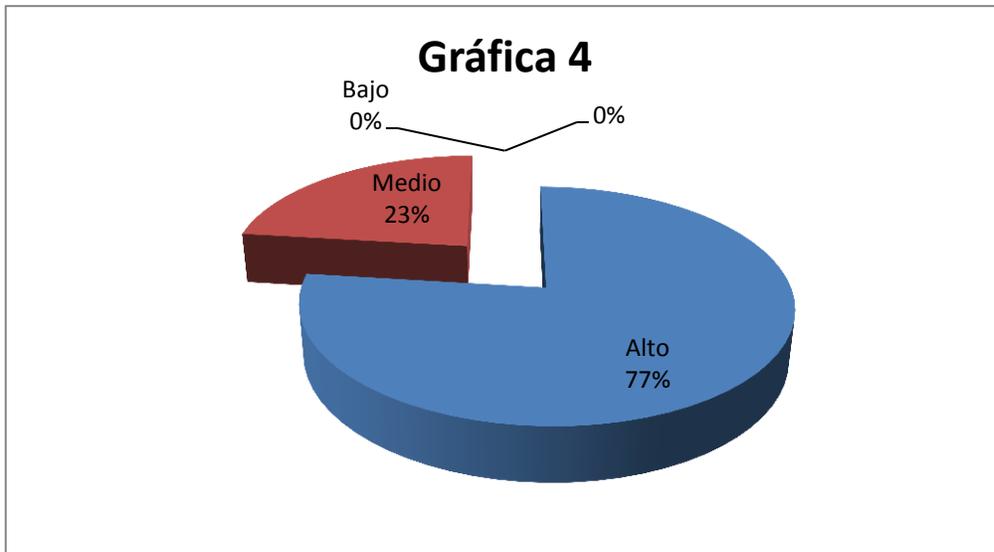
Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Un 67% de los colaboradores se relaciona con otros departamentos de la institución, un 19% tiene una relación a medias y un 14% es baja, ocasionalmente.

Ilustración No. 7

Manejo de políticas, normas y procedimientos



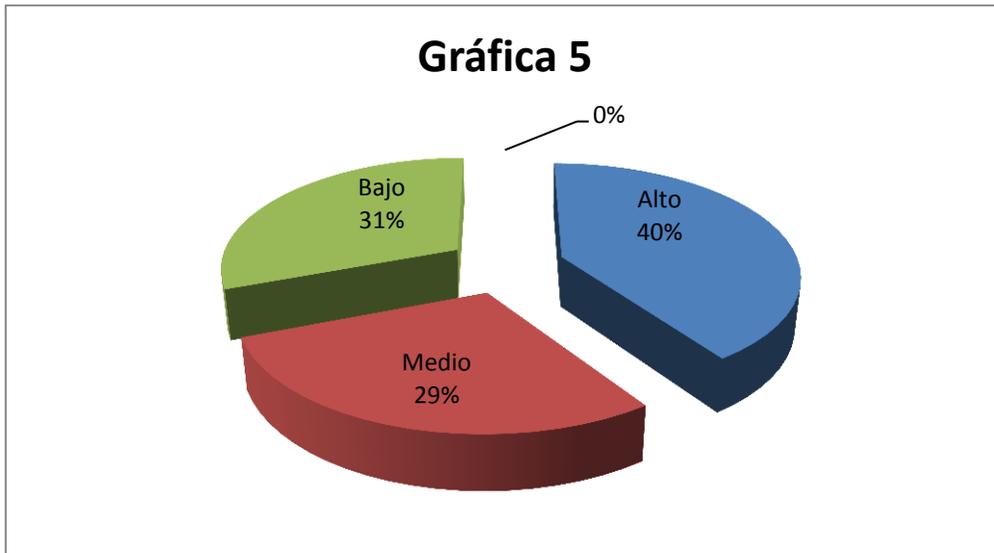
Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Un 77% de los colaboradores maneja las políticas, normas y procedimientos establecidos dentro de la institución y un 23% de los colaboradores lo realiza pero no de manera fija.

Ilustración No. 8

Adaptabilidad al cambio



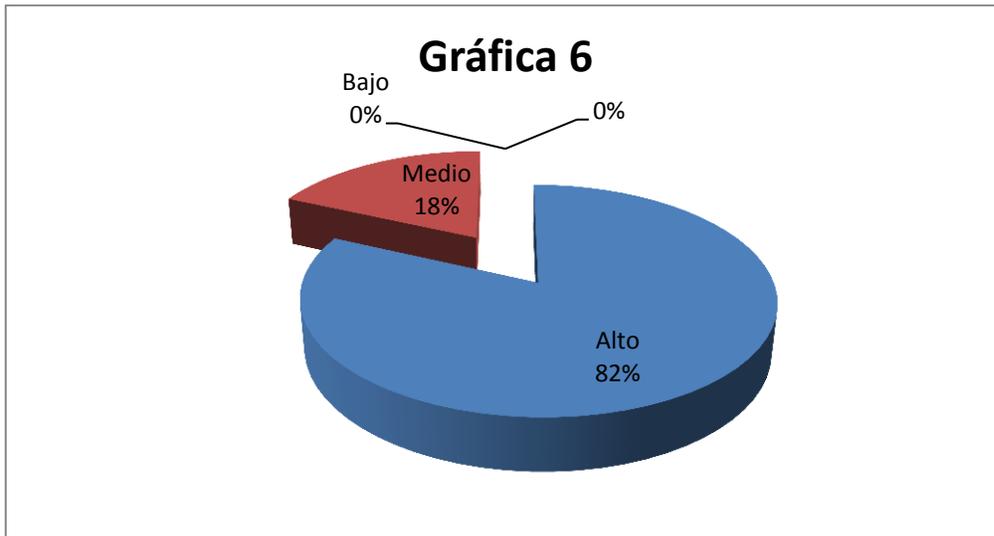
Fuente: Trabajo de campo, setiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Para un 40% de los colaboradores se adapta rápido a los cambios que se realizan, mientras un 31% le afecta el cambio y un 31% de los colaboradores no se adaptan a los cambios.

Ilustración No. 9

Manejo de tecnología



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: El 82% de los colaboradores tienen manejo de tecnología en todas las operaciones que realizan mientras el 18% restante utiliza lo indispensable para realizar su trabajo.

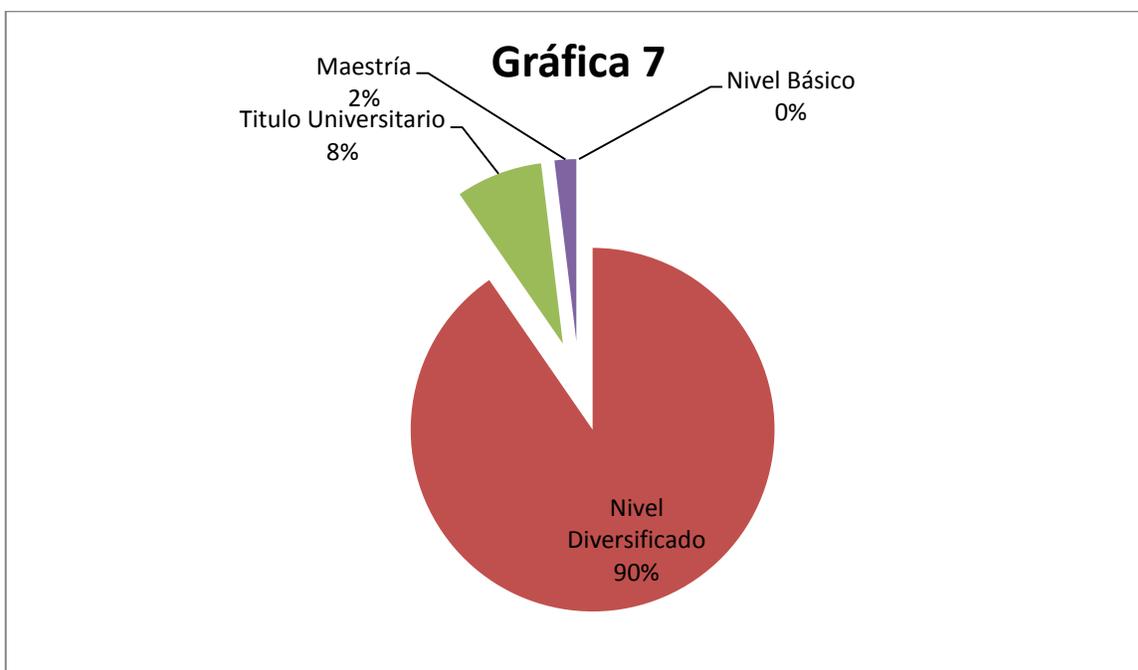
Pregunta sección C: En esta sección se establecieron los niveles de estudio

Objetivo: Conocer el nivel de estudio que tienen cada uno de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán.

Tabulación de datos

Ilustración No. 10

Información académica



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: El 90% de los colaboradores posee Título de Diversificado tomando en cuenta que dentro de estos se encuentran colaboradores que están estudiando una carrera universitaria la cual no la han concluido. El 8% de los colaboradores ya posee Título Universitario y solamente un 2% de los colaboradores posee una maestría.

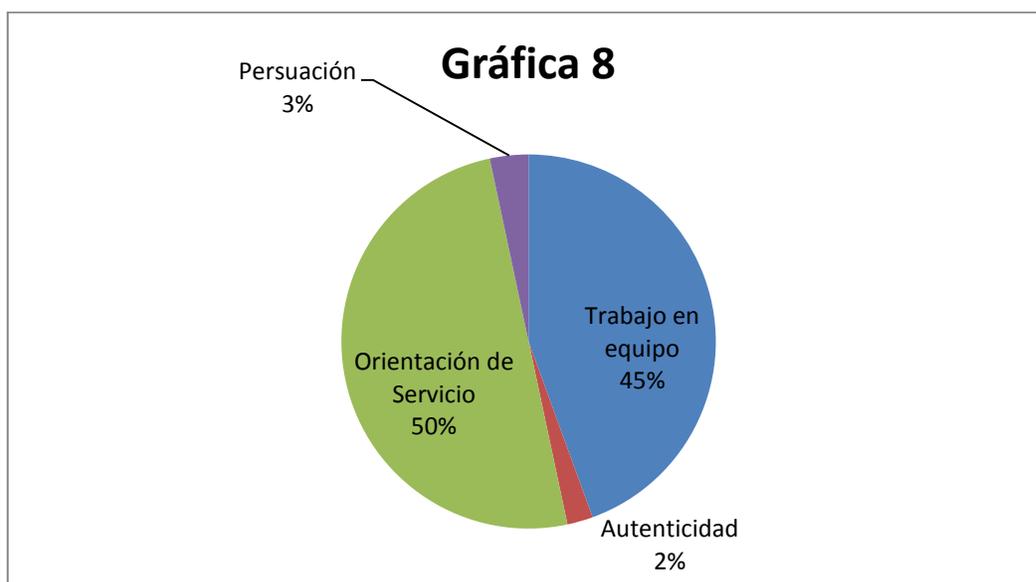
Pregunta sección H: En esta sección se establecieron cinco bloques de competencias dentro de los cuales se presentaban de cuatro a cinco conceptos, el colaborador debió seleccionar seis conceptos de los cinco bloques de competencia que son los que requieren su puesto de trabajo.

Objetivo: Conocer qué tipo de competencias son necesarias para cada puesto de trabajo.

Tabulación de datos

Ilustración No. 11

Competencia relación interna y externa



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

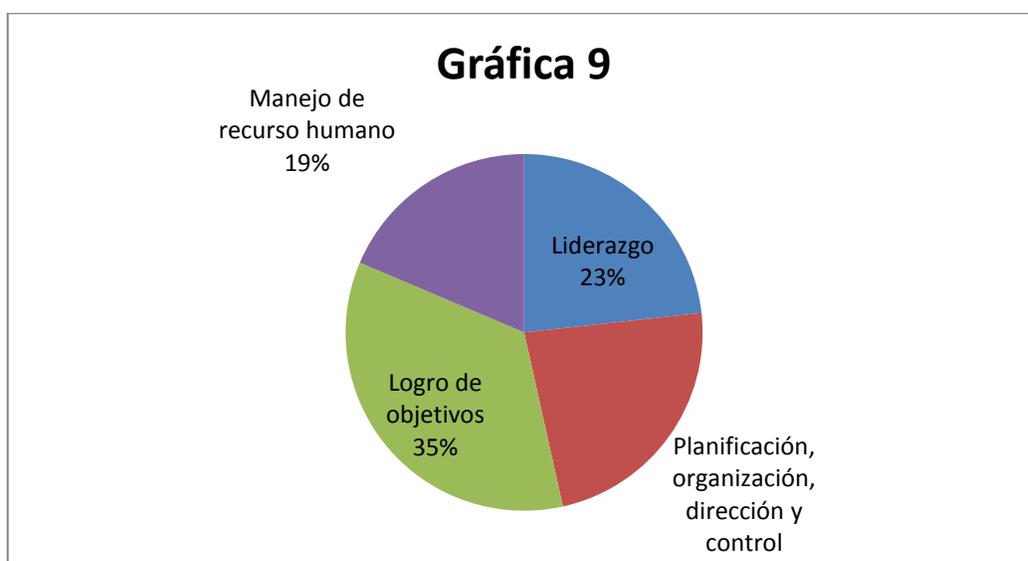
Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán eligieron dentro de este grupo de competencias de relación interna y externa un 50% se

proyecta a orientación de servicio, un 45 % trabajo en equipo, un 3% persuasión y un 2% la autenticidad.

Ilustración No. 12

Competencia de gestión



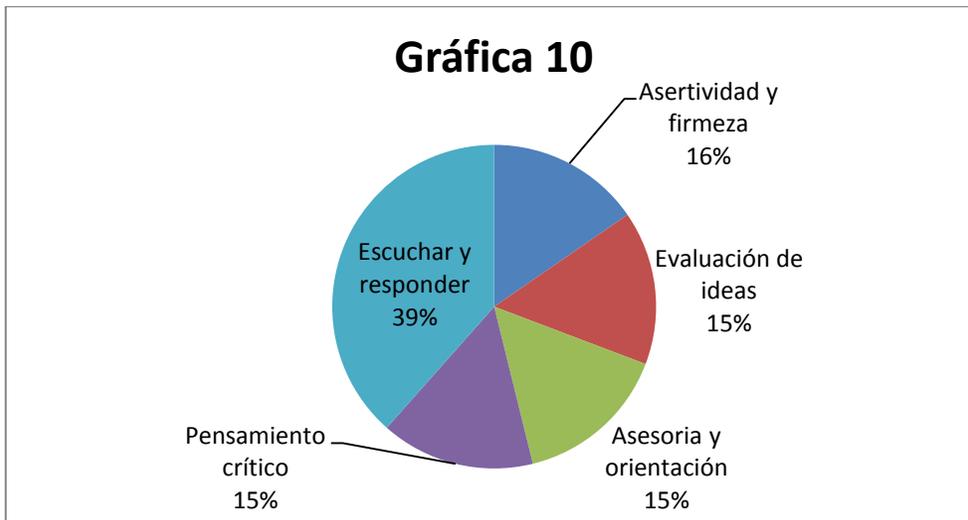
Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Dentro de estas competencias de gestión un 35% considera importante para su puesto el logro de los objetivos, un 23% tener liderazgo, un 23% tener el control de la planificación, organización, dirección y control y solamente el 19% el manejo de recurso humano.

Ilustración No. 13

Toma de decisiones



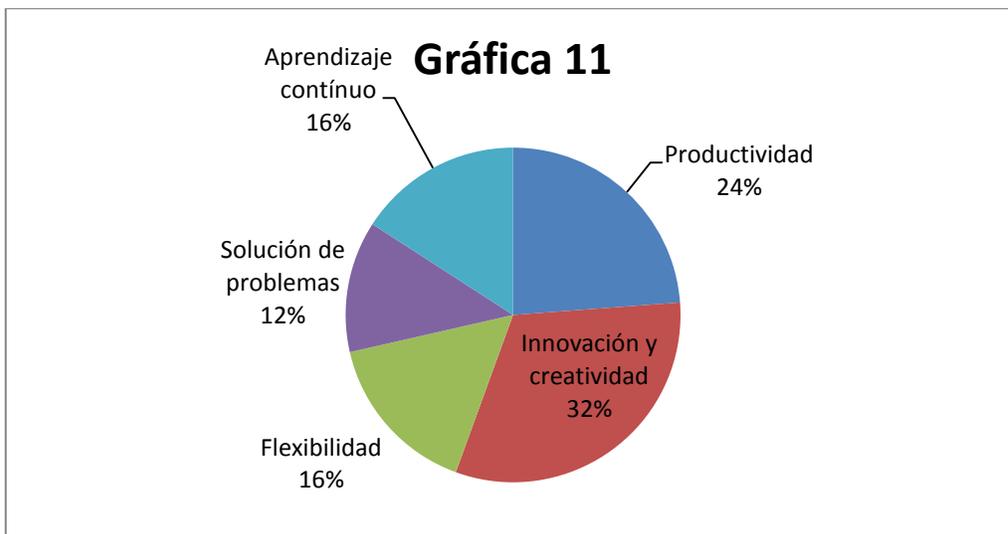
Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: El 39% de los colaboradores consideran que una de sus competencias se centra en escuchar y responder, un 16% en asertividad y firmeza de funciones, un 15% evalúa ideas, un 15% asesora y orienta y otro 15% usa pensamiento crítico.

Ilustración No. 14

Complejidad del puesto



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Dentro de la competencia de complejidad del puesto vemos que un 32% considera que es importante la innovación y creatividad, un 24% su puesto es productivo, un 16% su puesto mantiene un aprendizaje continuo, un 16% su puesto requiere flexibilidad y un 12% solucionan problemas.

Ilustración No. 15

Control y evaluación de resultados



Fuente: Trabajo de campo, septiembre 2013

Entrevistados: 52 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán

Comentario: Para las competencias de control y evaluación de resultados para un 29% el orden y calidad es indispensable en su puesto, un 25% el manejo del tiempo, un 25% el monitoreo y control y un 21% un esfuerzo adicional para cumplir con sus obligaciones.

Con respecto a las preguntas de los bloques D, E, F y G sirvieron para corroborar las descripciones de los puestos de acuerdo al manual de funciones que posee la cooperativa y se describen a continuación:

Descripción de puestos

Ubicación administrativa	Gerencia General
Nombre del puesto	GERENTE GENERAL
Depende de	Consejo de Administración
Relaciones laborales	Con todas las gerencias de la institución

OBJETOS DEL PUESTO

Velar porque exista equidad, comunicación y coordinación entre las gerencias de la institución y a su vez que se cumplan los objetivos y estrategias planificadas, delegar autoridad, responsabilidad y tareas a todas las gerencias, velar por el logro de las metas de la empresa a largo plazo.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir y establecer los objetivos de la institución.
- Proporcionar metas claras y marco de tiempo en el cual estas deban lograrse.
- Apoyar a todas las gerencias proporcionando todos los recursos a su alcance.
- Crear una imagen clara y concisa de la misión y la visión de la institución.
- Velar por la rentabilidad de la institución en todo momento.
- Fungir como director de las sesiones realizadas emitiendo la orden final acerca de las decisiones de vital importancia para la institución.
- Procurar la ubicación de la institución en el más alto grado competitivo con respecto de las similares en el mercado de productos y servicios financieros.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Profesional universitario en la carrera Administración de empresas, Economía y Finanzas u otra similar. Maestría en Recursos Humanos o Finanzas.

Experiencia 5 a 10 años de experiencia en puesto similar.

Capacidad analítica

Debe tomar decisiones en situaciones no esperadas, que son dificultosas y de mucho riesgo para el logro de objetivos de la organización.

Competencias

Perfecto dominio de computación en ambiente Windows, excelente manejo de personal, habilidad verbal, de redacción y de comunicación; alto grado de responsabilidad y compromiso con la institución, ingles bajo presión, manejo de internet, capacidad de abstracción.

Responsabilidades

- a) Por alcance de metas anuales de la institución, por alcanzar las utilidades previstas para la institución, por mantener objetivos claros y alcanzables para la institución, por elevar las utilidades de la institución y el nivel competitivo de la misma.
- b) No mantiene contacto con socios, más que las gerencias de la organización.
- c) Mantiene responsabilidad en valores hasta por Q10,000,000,000 con relación a cuentas de la institución y créditos que se otorgan y en equipo de oficina.
- d) Supervisa directa e indirectamente el trabajo de todo el personal.
- e) Toma de decisiones de alto nivel.

Descripción de puestos

Ubicación administrativa	Departamento de Negocios
Nombre del puesto	Gerente de Negocios
Depende de	Gerente General
Relaciones laborales	Gerente General, Créditos y Cobros

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por la eficacia y transparencia en el proceso de la realización de cobros de la institución y garantizar que los créditos otorgados por la institución sean rentables mejorando la situación actual de su departamento, así como colaborar con las demás gerencias en el logro de los objetivos actuales.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar una programación acorde con los objetivos de ventas de la institución en la que los cobros sean el objetivo principal.
- Establecer un sistema funcional para el otorgamiento de créditos a los clientes de la institución.
- Mejorar la efectividad en el cobro de los créditos otorgados por la institución.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad

Profesional universitario graduado de la carrera de Economía u otra afín.

Experiencia

5 años mínimos.

Capacidad analítica

Con frecuencia debe tomar, decisiones importantes para la aprobación de préstamos muy importantes que son de alto riesgo para la institución.

Competencias

Excelente dominio de computadoras en ambiente Windows, ingles 100%, uso de internet, con iniciativa propia, don de mando.

Responsabilidades

- a) Por manejo de información de empresas afiliadas, además de información de la cartera de socios potenciales de alta capacidad económica en el medio y por mejorar el tiempo de entrega de créditos a los socios de la institución.
- b) Mantiene algún contacto con socios y casi siempre debe lograr mantener la satisfacción de ellos a través de sus habilidades gerenciales.
- c) Mantiene responsabilidad en valores por Q 60,000.00 por contacto con cheques de cobros realizados y equipo de oficina.
- d) Supervisa al personal.
- e) Por apoyo al departamento de mercadeo en el logro de las metas de deseadas y procurar elevarlas permanentemente.
- f) Por supervisar la continuidad y efectividad en el cobro de los créditos otorgados por la institución.

Descripción de puestos

Ubicación administrativa	Departamento de Administración
Nombre del puesto	Gerente de Administración
Depende de	Gerente General
Relaciones laborales	Gerente General, Recursos Humanos y Servicios Generales

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por el mantenimiento y mejora en la coordinación de su departamento, con relación a las necesidades de personal, logística y los recursos económicos utilizados por la organización, velando además por el buen uso de todos estos recursos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Implementar un programa de control para los procedimientos de la institución.
- Proporcionar nuevas metodologías adecuadas a las necesidades del personal y del proceso realizado para las operaciones de la institución.
- Velar por la supervisión, integración y control del personal dentro de la institución.
- Llevar un control exacto del uso de los recursos económicos de la institución.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad

Profesional de Administración de empresas o carrera afin. Maestría en Recursos Humanos, Economía o Finanzas

Experiencia 5 años, mínimo

Capacidad analítica

Con frecuencia debe de organizar tareas para el personal de su área, y es el principal responsable de la toma de decisiones importantes en el área financiera contable.

Competencias

Perfecto dominio de computadoras en ambiente Windows, ingles 100%, uso de internet, don de mando, iniciativa y pro activo

Responsabilidades

- a) Por manejo de información importante de la institución como estados financieros, además de información importantes de socios y la planificación de nuevas estrategias que se desarrollarán.
- b) Tiene poco o escaso contacto con clientes externos de la institución.
- c) Mantiene responsabilidad en valores hasta por Q 75,000.00, por documentos importantes de la organización, disponibilidad en bancos y equipo de oficina.
- d) Supervisa el trabajo de su personal.
- e) Por establecimiento de estándares adecuados para el control de los procesos dentro de la institución.

f) Por propiciar un ambiente agradable y cordial entre los miembros de la institución.

g) Por evaluar y controlar el uso de los recursos monetarios de la institución, aconsejando su mejor uso y distribución y oportunidad de empleo.

Descripción de puestos

Ubicación administrativa	Departamento de Mercadeo
Nombre del puesto	Jefe de Mercadeo
Depende de	Gerente General
Relaciones laborales	Asistente de mercadeo y promotor

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar porque el área de ventas de la institución funcione a la perfección, llevando un control riguroso de las áreas de mercadeo y ventas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Aplicar los principios de la administración en el departamento de mercadeo.
- Cumplir con las actividades programadas para el departamento de mercadeo, logrando la máxima satisfacción del socio.
- Atender casos especiales de socio.
- Dar apoyo de colocación de créditos a los promotores.
- Autorizar toda documentación que se realice en el departamento.
- Supervisar y coordinar las actividades del departamento de mercadeo.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Quinto semestre en la carrera de Administración de empresas o carrera afín.

Experiencia 5 años de experiencia en puesto similar

Capacidad analítica

Con frecuencia debe de organizar estratégicamente las decisiones para el establecimiento y alcance de estrategias de mercado de la institución

Competencias

Computación en ambiente Windows, manejo de personal, habilidad verbal

Responsabilidades

- a) Por manejo de información confidencial de la institución y las metas de mercadeo alcanzadas.
- b) Mantiene un alto grado de contacto con instituciones y socios que requieren considerable tacto y poder de convencimiento para conseguir los objetivos del departamento.
- c) Mantiene responsabilidad en valores por Q 50,00000 que se han de utilizar en las estrategias de mercadeo de la institución y equipo de la oficina.
- d) Supervisa al personal en su departamento

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento de Administración
Nombre del puesto	Recursos Humanos
Depende de	Gerente de Administración
Relaciones laborales	Gerente de Administración y todo el personal

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar y asistir a la gerencia en el logro de las metas de rentabilidad de la institución, apoyar al personal para el mejor desenvolvimiento en el trabajo, mejorando la eficacia de las actividades realizadas a través del cumplimiento de los procedimientos, estatutos y capacitación del personal.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Aplicar los principios de la administración de personal.
- Coordinar los recursos humanos y financieros para el logro de las metas de la institución.
- Asesorar los procedimientos de adquisición de la institución.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Pensum cerrado o por cerrar la carrera de Administración de empresas o afín.

Experiencia 3 años de experiencia en puesto similar

Capacidad analítica

Debe tomar decisiones de moderada importancia, además requiere de organizar al personal para el buen desempeño

Competencias

Dominio de computación en ambiente Windows, manejo de personal, habilidad verbal y numérica, honrado y don de mando

Responsabilidades

- a) Establecer comunicación clara y efectiva con el personal de la institución, y por poca información relacionada con las estrategias del área de Administración, para el logro de objetivos de la institución.
- b) No tiene contacto con socios.
- c) Mantiene responsabilidad de Reclutamiento.
- d) Supervisa que se cumpla con procedimientos.
- e) Presentar informes estadísticos referentes a las actividades del personal de la institución.

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento de Finanzas
Nombre del puesto	Tesorero
Depende de	Gerencia Financiera
Relaciones laborales	Contabilidad

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por un buen manejo y control de efectivo en caja chica y cuentas bancarias de la institución, y facilitar su disposición, así como el manejo de información contable de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Llevar un control exacto de los gastos diarios de la institución.
- Registrar las entradas monetarias diarias de la institución.
- Sugerir el mejor uso del efectivo de la institución.
- Actualización de Libros de detalle de cuentas bancarias.
- Elaboración de reportes financieros contables, así como el archivo de documentación contable de la institución.
- Llevar un estricto control de préstamos externos.
- Revisión previa impresión de firmas de autorización de cheques emitidos.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Perito contador, iniciando estudios en Administración de empresas o Auditoría

Experiencia 2 años, mínimo

Competencias

Conocimiento de computadoras en ambiente Windows, responsables, honrado, puntual, buena presentación

Capacidad analítica

Tiene una participación relativa en la toma de decisión ya que actúa como un enlace entre contabilidad y gerencia de negocios para la filtración de las operaciones contables de trascendencia para la institución

Responsabilidades

- a) Manejo y control de efectivo y de cuentas bancarias de la organización.
- b) Tiene muy poca relación; únicamente con proveedores de productos y servicios, en casos especiales.
- c) Mantiene responsabilidad por Q 35,000.00 por control de disponible y cuentas bancarias y equipo de oficina.
- d) No supervisa a nadie.
- e) Registrar las entradas y salidas de caja chica.
- f) Disponer la información en orden y coherente con las operaciones diarias de la institución

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento de Finanzas
Nombre del puesto	Jefe de Contabilidad
Depende de	Gerente Financiero
Relaciones laborales	Gerencias y tesorero

OBJETIVO DEL PUESTO

Velar por el cumplimiento de todas las operaciones del departamento de contabilidad, haciendo estudios financieros, así como proyecciones de la empresa que sean solicitados.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificación, coordinación, desarrollo, evaluación y control del departamento de contabilidad.
- Llevar a cabo la verificación de cuentas de estados financieros.
- Presentación de informes contables.
- Supervisión de personal del departamento.
- Atender a clientes y vendedores para facilitar la prestación del servicio.
- Actualizar saldos contables y procesos.
- Asistir y presentar casos al Gerente Financiero.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Pensum cerrado en la carrera de Contador público y Auditor

Experiencia 3 años de experiencia en todas las áreas de contabilidad

Capacidad analítica

Debe tomar decisiones relacionadas con la revisión de partidas de movimientos contables de la institución, lo que le exige un esfuerzo mental moderado

Competencias

Computación en ambiente Windows, exactitud en su trabajo, alto grado de iniciativa, habilidad numérica, manejo de personal y trabajo en equipo

Responsabilidades

- a) Manejo de valores como timbres fiscales y datos contables importantes de la institución, tal es el caso de los estados financieros.
- b) Llevar controles fiscales que eviten el pago de multas e impuestos.
- c) Contacto con socios cuando se necesita aclarar asuntos sencillos como saldos de cuentas pendientes de pago, con proveedores para confirmación de pagos y cuentas por pagar.
- d) Mantiene responsabilidad por Q 100,00.00 por emisión de cheques, y equipo de oficina.
- e) Supervisa a 2 personas.

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento Financiero
Nombre del puesto	Auxiliar de Contabilidad
Depende de	Jefe de contabilidad
Relaciones laborales	Jefe de contabilidad y tesorero

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por el registro y actualización de las operaciones contables de la organización, además de apoyar al jefe de departamento en la elaboración de reportes contables.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Obtener y registrar todo documento contable que indique cualquier tipo de transacción legal para la institución.
- Realizar los asientos contables de la institución.
- Consignar de manera exacta las operaciones diarias de la institución.
- Archivar todos los documentos contables y mantenerlos en orden.
- Cálculo y elaboración de planillas de pago.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Perito Contador con 4semestres mínimo de la carrera de Administración de Empresas o Auditoría

Experiencia 2 años, mínimo en puesto similar

Capacidad analítica

Realizar operaciones contables que con frecuencia suelen ser repetitivas, y toma pequeñas decisiones

Competencias

Conocimientos de computación en ambiente Windows, programas contables, ordenado, excelente redacción y limpieza

Responsabilidades

- a) Tener al día el registro de las operaciones contables diarias de la institución y mantener la información contable a la mayor disponibilidad del jefe de área.
- b) No tiene contacto con socios, ni proveedores externos.
- c) Elaborar y calcular planillas y pago de cheques, adelantados de sueldo, pago de bonos, etcétera.
- d) Mantiene responsabilidad por Q 25,000.00 por operaciones contables que realiza y emisión de cheques y equipo de oficina.
- e) No ejerce ninguna supervisión.

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento de Negocios
Nombre del puesto	Jefe de Créditos
Depende de	Gerente de Negocios
Relaciones laborales	Gerente de Negocios, Cobros y Asesor de créditos.

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por el cumplimiento de todas las operaciones del departamento de créditos, respetando las políticas crediticias vigentes, promoviendo el mejor servicio al socio.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificación, coordinación, desarrollo, evaluación y control de la actividad crediticia en el departamento de negocios.
- Presentación de informes sobre el pago crediticio.
- Firma de emisión de créditos.
- Coordinar la presentación de expedientes de crédito a la Gerencia General y Gerente de Créditos.
- Supervisión de personal del departamento.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Pensum cerrado en la carrera de Administración de empresas o Auditoria

Experiencia 2 años de experiencia en puesto similar

Capacidad analítica

Organiza regularmente la visita a socios morosos, por parte de los cobradores, y toma algunas decisiones relacionada en el área de créditos y cobros de no mucha trascendencia

Competencias

Computación en ambiente Windows, alto grado de iniciativa, habilidad numérica, manejo de personal y trabajo en equipo

Responsabilidades

- a) Manejo de documentación de cartera crediticia y otros datos importantes de socios, que deben ser estrictamente confidenciales.
- b) Mantiene estrecha relación con socios no conformes y algunos clientes morosos.
- c) Mantiene responsabilidad por Q 15,000.00 en equipo sofisticado de oficina.
- d) Supervisa personal a su cargo
- e) Tomar de decisiones de crédito.

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento de Negocios
Nombre del puesto	Jefe de Cobros
Depende de	Gerencia de Negocios
Relaciones laborales	Jefe de crédito, socios y empresas particulares

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por la oportuna recaudación del pago mensual por parte de los socios de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar los cobros en tiempo oportuno por vía telefónica o personal.
- Llevar un registro exacto de los pagos recibidos.
- Elaboración de recibos de caja para los cobros realizados contra entrega de cheques.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Pensum cerrado en la carrera de Administración de empresas o Auditoria

Experiencia 3 año, mínimo en puesto similar

Capacidad analítica

Todas las tareas que realiza se han de efectuar en un marco de tareas repetitivas

Competencias

Conocimientos de computación en ambiente Windows

Responsabilidades

- a) Por mantener al día el registro de los cobros a realizar.
- b) Por brindar un servicio oportuno y agradable en el trato con los socios de la institución.
- c) Mantiene responsabilidad por Q 1,000.00 en papelería y utensilios de la organización.
- d) Mantiene un alto grado de contacto con socios, pero sin mucha trascendencia para realizar el cobro de cheques.
- e) Ejerce supervisión.
- f) Llevar un registro exacto y actual de los cobros y de los socios de la institución.

Descripción de puestos

Ubicación Administrativa	Departamento de Negocios
Nombre del puesto	Asesor de Créditos
Depende de	Jefe de Créditos
Relaciones laborales	Jefe de créditos

OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar porque se realice un análisis y la investigación de las solicitudes de crédito de los clientes de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Asistir a los asesores de ventas en la concesión de créditos.
- Analizar la información recolectada de los socios que solicitan créditos.
- Mantener y estudiar una posible cartera de socios potenciales.
- Llevar un control apropiado que facilite el análisis de los créditos concedidos.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Perito contador o Bachiller en computación con estudios en
Administración
de Empresas

Experiencia 3 años, mínimo en puesto similar

Capacidad analítica

Mantiene participación en la toma de decisiones, ya que si encuentra información que confirme que un socio no califica para proveerle servicios, puede elegir la alternativa que más convenga a la institución

Competencias

Conocimientos de computación en ambiente Windows y programas contables

Responsabilidades

- a) Manejo de información de clientes de la institución y la elaboración de análisis que pueden ser decisivos para la puesta en marcha de prestación de servicios.
- b) Mantener actualizada y ordenada la información concerniente a créditos y socios de la institución.
- c) Realizar reportes confiables acerca del estado crediticio de los socios.
- d) Apoyar a los asesores de ventas en el proceso de ventas.
- e) Mantiene responsabilidad por Q 5,000.00 en equipo de oficina.
- f) Mantiene estrecha relación por vía telefónica con socios y codeudores.
- g) No ejerce supervisión.

Capítulo 5

5. Discusión de resultados

Según Alles (2007:88) define competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados, sin embargo en nuestra investigación se carece de competencias, se percibe una doctrina temporal de la dirección que no puede pedirse más allá de la imposición, es probable que los esfuerzos de los colaboradores de la cooperativa cese y no exista inspiración para desarrollar sus labores, un colaborador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y está motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de la institución.

La teoría de las competencias permite que el área de la gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos de la institución, como resultado de la investigación que la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán no tiene identificadas las competencias que deben estar presentes en cada puesto de trabajo para asegurar un desempeño sobresaliente, garantizando los resultados y que estos se encuentren dentro de la línea con las estrategias de la institución.

Todos los colaboradores tienen identificados el conjunto de atribuciones y el nivel que se tiene de conocimientos son los que definen sus competencias para cierta actividad sin embargo describir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil de cada persona sabiendo que para conocerlas solamente interesan aquellas características que son las que hacen eficaz al colaborador dentro de la institución y como resultado de ello se analizó el manual de funciones y perfiles de los colaboradores de la cooperativa, estos no incluye competencias a continuación se detalla un listado de las competencias que serán consideradas dentro del modelo de evaluación del desempeño de acuerdo a lo analizado.

Competencias institucionales: son aquellas competencias relevantes a la institución y que todo colaborador debe poseer y desarrollar.

Competencias técnicas: es el dominio de las tareas y contenido del ámbito de trabajo, conocimientos y destrezas necesarias.

Competencias sociales: el poder colaborar con los socios y compañeros de forma comunicativa y constructiva con un comportamiento orientado al grupo

Listado de competencias en general:

- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Análisis de operaciones
- ✓ Autocontrol
- ✓ Asertividad de firmeza
- ✓ Búsqueda de información
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Capacidad para aprender
- ✓ Comunicación
- ✓ Compromiso
- ✓ Conocimiento de la institución
- ✓ Delegación de responsabilidades
- ✓ Dinamismo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Lealtad y sentido de permanencia
- ✓ Liderazgo
- ✓ Orientación de asesoramiento
- ✓ Orientación a socios
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Planificación y control
- ✓ Productividad
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Técnica de negociación

- ✓ Tolerancia
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Normativa legal vigente
- ✓ Ética profesional
- ✓ Prevención de lavado de activos
- ✓ Habilidad de dirección
- ✓ Técnicas de promoción
- ✓ Conocimientos contables
- ✓ Redes y comunicaciones
- ✓ Sistemas operativos
- ✓ Base de datos relacionados con el trabajo
- ✓ Gestión financiera

La presente investigación se propuso definir el alcance de los indicadores de desempeño de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán, para llegar a determinar las competencias que cada colaborador aplica en su puesto de trabajo así mismo el conocimiento que tiene al ejecutar y desempeñar sus labores y posteriormente desarrollar un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano de la Cooperativa Ahorro y Crédito San Miguel Gualán.

Conclusiones

1. En la actualidad el desempeño de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán, es medido únicamente a través de las metas establecidas mensualmente para cada departamento sin tomar en cuenta el potencial de desarrollo, el estímulo a la productividad, las relaciones humanas y la vinculación de las personas al cargo que ocupan.
2. De acuerdo a lo analizado en el manual actual de funciones y perfiles de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán se determinó que cada puesto de trabajo debe contener tres tipos de competencias siendo estas las competencia institucionales relevantes a la institución, las competencias técnicas es el dominio de las tareas que realiza y las competencias sociales la relación con los socios y compañeros de trabajo.
3. Todos los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán conocen cuáles son sus funciones pero de forma repetitiva, sin aprovechar el desarrollo de destrezas del pensamiento y el aprovechamiento académico del ser humano.
4. Con los resultados obtenidos se presentará a la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán una propuesta de un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano que le permitirá a la Gerencia General e incluso al consejo de administración la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de los colaboradores a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas durante el desempeño de sus labores promoviendo los procesos de desarrollos

permanentes de las nuevas competencias, fortaleciendo el desempeño y asegurando el crecimiento profesional de los colaboradores para contar con el personal capaz.

Propuesta modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano de una cooperativa de ahorro y crédito.

1 Metodología

Para el estudio de esta propuesta, en la investigación se ha aplicado el método deductivo, partiendo de la utilización de datos generales, es decir por la falta de un sistema de evaluación del desempeño, por lo que para realizar la propuesta se seleccionó el método por competencias de evaluación de 360 grados, se pretende dar a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, subordinados, clientes internos, etc. El propósito de aplicar la evaluación de desempeño por competencias de 360 grados en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán es para darle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas, mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, es dar a la gerencia general y consejo de administración la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

2 Objetivos de la propuesta

2.1 General

Diseñar un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán.

2.2 Específicos

1. Entregar una herramienta de evaluación de desempeño dividiéndola en tres niveles: nivel gerencial, nivel jefatura y nivel operacional.
2. Determinar las competencias más idóneas que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores que servirá para respaldar la toma de decisiones en la gestión administrativa.
3. Fortalecer el seguimiento de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán, cuya productividad debe ser permanente.

3. Política

- La gerencia general y recursos humanos deberán coordinar el proceso de la Evaluación del desempeño con las demás unidades o departamentos.
- Recursos humanos deberá mantener actualizada la base de datos del personal de la cooperativa para realizar la evaluación a todo el personal.
- El proceso de evaluación del desempeño se realizará una vez al año comprendiendo los meses de enero a diciembre.
- En el proceso de evaluación del desempeño deben participar todos los colaboradores de la cooperativa que tengan por lo menos dos meses de laborar.
- No podrá ejercer el papel de evaluadores, los colaboradores que tengan el mismo puesto o nivel ocupacional del personal a evaluar.
- La evaluación del desempeño deberá aprobarse con una nota mínima de 85 puntos.
- El colaborador que esté en desacuerdo con su calificación dentro del proceso podrá apelar siempre y cuando tenga pruebas documentales demostrativas para ser consideradas.
- El resultado final será producto del cálculo que corresponda, respetando el porcentaje que aporta cada evaluación al total.

4. Procedimiento

El procedimiento de evaluación del desempeño es confidencial, de uso exclusivo de recursos humanos y el resultado se le hará saber a cada uno de los colaboradores.

Tomando en cuenta la descripción actualizada de puestos de trabajo se consideran para los tres niveles la evaluación las competencias exigidas para su desempeño.

Es necesario que la evaluación sea entendida por todos los que en ella participarán, de tal manera que sea aceptada como una función necesaria y parte integral de la gestión administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán. Quienes actúan en la evaluación son el evaluador quien califica y analiza los resultados con su subordinado, llenando en conjunto la evaluación y poder discutir aspectos en los que no estén de acuerdo.

Los evaluados son todos los colaboradores que cuentan con dos meses cumplidos de laborar en la cooperativa.

Concluida la evaluación se verificará los resultados y se elaborará el informe individual y general para retroalimentar a los demás subsistemas de recursos humanos.

5. Diseño de los modelos de evaluación del desempeño

Los modelos de evaluación del desempeño que se proponen para la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán están diseñados para tres niveles jerárquicos: nivel gerencial, nivel jefaturas y nivel operacional. A continuación se presenta la tabla para los tres niveles del porcentaje que aporta cada evaluación detallándose de la siguiente manera:

Ilustración No. 16

Tabla No. 2 Porcentaje que aporta cada evaluación

Competencias institucionales	40%
Competencias Técnicas	40%
Competencias sociales	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
I	Competencias de Gestión (40%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Conocimiento Organizacional				
	Comprende e interpreta las situaciones que afectan directamente a la realidad institucional, así como para demostrar los conocimientos de todos los procesos operativos y de servicio de la cooperativa.				
1.2	Pensamiento Conceptual				
	Aplica o crea nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.				
1.3	Productividad				
	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.				
1.4	Planificación y control				
	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control				

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán.				
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°				
		EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL			GESTION DEL TALENTO HUMANO	
1.5	Pensamiento Analítico	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
	Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos.					
1.6	Adaptación al cambio					
	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.					
1.7	Pensamiento estratégico					
	Tiene la habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, e identifica las características propias de la organización, debilidades y fortalezas.					

SUBTOTAL:

TOTAL

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
II	Competencias Técnicas (40%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2	Orientación de asesoramiento				
	Ofrece guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.				
2.2	Capacidad de aprender				
	Asimila guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.				
2.3	Delegación de responsabilidades				
	Delega de forma efectiva el trabajo entre sus colaboradores.				
2.4	Trabajo en equipo				
	Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás.				
2.5	Liderazgo				
	Tiene capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización.				

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
2.6	Técnicas de negociación	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Llega a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utiliza estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.				
2.7	Autocontrol				
	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.				

SUBTOTAL:

TOTAL

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
III	Competencias Sociales (20%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3	Asertividad de firmeza				
	Lleva a cabo acciones duras pero necesarias, se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de las metas, orienta a los demás para que puedan tomar decisiones.				
3.2	Comunicación				
	Escucha, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y expone aspectos positivos.				
3.3	Lealtad y Sentido de pertenencia				
	Conoce los valores y elementos culturales de la Institución, los asume, defiende y promulga como si fueran propios.				
3.4	Dinamismo				
	Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
		EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
3.5	Relaciones interpersonales				
	Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas.				

SUBTOTAL:

TOTAL

	Cooperativa de Ahorro y Crédito, San Miguel, Gualán	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°	
	EVALUACION PARA NIVEL GERENCIAL	GESTION DEL TALENTO HUMANO

Fecha:

Objetivo: Proveer tanto al evaluado como al evaluador información sobre las competencias que se debe mejorar para el desempeño de su trabajo.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

DESTREZAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO:

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°	
	EVALUACION PARA JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO
	PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO:	

FIRMA EVALUADOR:

FIRMA EVALUADO:

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1.-DEL EVALUADO	

_____.	FIRMA:
_____	FECHA: _____
NOMBRE: _____	
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
RESULTADO DE LA EVALUACION	
PUNTAJE OBTENIDO _____	
APRECIACION CUALITATIVA: _____	
OBSERVACIONES:	

_____.	

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán
	Evaluación del desempeño por competencias de 360
	Departamento Recursos Humanos Nivel Jefaturas
Nombre: Puesto: Jefe inmediato:	
Objetivo:	
Instrucciones: La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo. El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico. Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo. Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con una X el grado de cumplimiento que mejor describa el desempeño del empleado. Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente. Tome en cuenta que solo el análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados. Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.	
Grado de Cumplimiento	
Nunca: Nunca lo aplica. Algunas veces: Ocasionalmente lo aplica. Casi Siempre: Cumple con los niveles que exige el puesto. Siempre: Siempre cumple.	

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
I	Competencias de Gestión (40%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Conocimiento Organizacional				
	Comprende e interpreta las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar los conocimientos de todos los procesos operativos y de servicio de la cooperativa.				
1.2	Pensamiento Conceptual				
	Aplica o crea nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.				
1.3	Productividad				
	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.				
1.4	Planificación y control				
	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.				

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán				
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°				
	EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS		GESTION DEL TALENTO HUMANO		
1.5	Pensamiento Analítico				
	Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos.				
1.6	Adaptación al cambio				
	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.				
1.7	Pensamiento estratégico				
	Tiene la habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, e identifica las características propias de la organización, debilidades y fortalezas.				

SUBTOTAL:

TOTAL

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
II	Competencias Técnicas (40%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2	Orientación de asesoramiento				
	Ofrece guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.				
2.2	Capacidad de aprender				
	Asimila guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.				
2.3	Delegación de responsabilidades				
	Delega de forma efectiva el trabajo entre sus colaboradores.				
2.4	Trabajo en equipo				
	Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás.				
2.5	Liderazgo				
	Tiene capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización.				

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
2.6	Técnicas de negociación	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Llega a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utiliza estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.				
2.7	Autocontrol				
	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.				

SUBTOTAL:

TOTAL

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
III	Competencias Sociales (20%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3	Asertividad de firmeza				
	Lleva a cabo acciones duras pero necesarias, se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de las metas, orienta a los demás para que puedan tomar decisiones.				
3.2	Comunicación				
	Escucha, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y expone aspectos positivos.				
3.3	Lealtad y Sentido de pertenencia				
	Conoce los valores y elementos culturales de la empresa, los asume, defiende y promulga como si fueran propios.				
3.4	Dinamismo				
	Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Migue, Gualán				
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°				
		EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS			GESTION DEL TALENTO HUMANO	
3.5	Relaciones interpersonales	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
	Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas.					

SUBTOTAL:

TOTAL

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°	
	EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

Fecha:

Objetivo: Proveer tanto al evaluado como al evaluador información sobre las competencias que se debe mejorar para el desempeño de su trabajo.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

DESTREZAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO:

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°	
	EVALUACION PARA NIVEL JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO
	PLAN DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO:	

FIRMA EVALUADOR: _____ FIRMA EVALUADO: _____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1.-DEL EVALUADO	
<hr/> <hr/> <hr/>	
_____ NOMBRE: _____	FIRMA: _____ FECHA: _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
RESULTADO DE LA EVALUACION PUNTAJE OBTENIDO _____ APRECIACION CUALITATIVA: _____ OBSERVACIONES: <hr/> <hr/>	

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán
	Evaluación del desempeño por competencias de 360°
	Departamento Recursos Humanos Nivel Operativo
Nombre: Puesto: Jefe inmediato:	
Objetivo:	
Instrucciones: La evaluación debe ser realizada por su jefe inmediato, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores descriptos que identifique el desempeño de su trabajo. El presente formulario está conformado por 7 factores de los cuales se debe escoger una de las 5 opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico. Para completar el formulario por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo. Obligatoriamente deberá seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con una X el grado de cumplimiento que mejor describa el desempeño del colaborador. Recuerde que todos los factores deben calificarse independientemente. Tome en cuenta que solo en análisis del conjunto de respuestas nos facilitara determinar el nivel de eficiencia de los evaluados. Al finalizar la evaluación el formulario deberá ser firmado OBLIGATORIAMENTE por los participantes.	
Grado de Cumplimiento	
Nunca: Nunca lo aplica. Algunas veces: Ocasionalmente lo aplica. Casi Siempre: Cumple con los niveles que exige el puesto. Siempre: Siempre cumple.	

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
I	Competencias de Gestión (40%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Orientación al Logro				
	Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados interpreta las situaciones que afectan directamente a la realidad institucional, así como para demostrar los conocimiento de todos los procesos operativos y de servicio de la cooperativa.				
1.2	Orientación al socio				
	Tiene deseo de ayudar o servir a los socios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.				
1.3	Generación de ideas				
	Genera varias formas o alternativas para solucionar los problemas				
1.4	Planificación				
	Desarrolla estrategias para implementar una idea				
1.5	Pensamiento Analítico				
	Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos.				

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán				
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°				
	EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO		GESTION DEL TALENTO HUMANO		
1.6	Adaptación al cambio	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.				
1.7	Calidad de trabajo				
	Permanentemente se actualiza en temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización requiere.				

SUBTOTAL:

TOTAL

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán				
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°				
		EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO			GESTION DEL TALENTO HUMANO	
II	Competencias Técnicas (40%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
2	Análisis de operaciones					
	Analiza demandas y requerimientos de un servicio o producto para mejorarlo					
2.2	Capacidad de aprender					
	Asimila guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.					
2.3	Comunicación					
	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer sus opiniones.					
2.4	Trabajo en equipo					
	Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás.					
2.5	Búsqueda de información					
	Siente inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.					
2.6	Iniciativa					
	Actúa de forma proactiva y no solo piensa en lo que hay que hacer en el futuro.					

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
2.7	Autocontrol	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.				

SUBTOTAL:
TOTAL

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
III	Competencias Sociales (20%)	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3	Compromiso				
	Toma conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.				
3.1	Tolerancia a la presión				
	Actúa eficazmente aun en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y adversidad.				
3.2	Lealtad y Sentido de pertenencia				
	Conoce los valores y elementos culturales de la empresa, los asume, defiende y promulga como si fueran propios.				
3.4	Dinamismo				
	Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				

		Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán			
		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°			
		EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
3.5	Integridad	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.				

SUBTOTAL:

TOTAL

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°	
	EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO	GESTION DEL TALENTO HUMANO

Fecha:

Objetivo: Proveer tanto al evaluado como al evaluador información sobre las competencias que se debe mejorar para el desempeño de su trabajo.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, Gualán	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE 360°	
	EVALUACION PARA NIVEL OPERATIVO	GESTION DEL TALENTO HUMANO

DESTREZAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO:

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO:

FIRMA EVALUADOR: _____ FIRMA EVALUADO: _____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
1.-DEL EVALUADO	

_____.	FIRMA:
_____	FECHA: _____
NOMBRE: _____	
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
RESULTADO DE LA EVALUACION	
PUNTAJE OBTENIDO _____	
APRECIACION CUALITATIVA: _____	
OBSERVACIONES:	

_____.	

Para calcular el punteo de la evaluación se deberá tomar en cuenta la siguiente tabla donde se describe los valores que tiene cada grado de cumplimiento de los factores.

Ilustración No. 17

Tabla No. 3 Valores de los grado de cumplimiento

Factores	Valor
Nunca	0
Algunas veces	1.75
Casi siempre	3.5
Siempre	5.25

Fuente: Elaboración propia

5.1 Escala de Calificaciones

Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño proporcionarán información que orientará a la gerencia general y a recursos humanos sobre medidas preventivas y así mismo correctivas, que cada uno de los colaboradores deberá ejecutar de acuerdo al resultado obtenido. Para determinar el rango de acuerdo al resultado obtenido se clasificará de acuerdo a la siguiente tabla.

Ilustración No. 18

Tabla No. 4 Escala de calificaciones

RANGO DE PUNTEOS	INDICADORES
50 a 60	Insatisfactorio
61 a 70	Regular
71 a 80	Bueno
81 a 90	Muy bueno
91 a 100	Excelente

Fuente: Elaboración propia

5.2 Normas de calificación

1. Si el resultado es excelente se le proporcionará al colaborador un certificado de buen desempeño, con copia a su carpeta que se encuentra en recursos humanos.
2. Si el colaborador está dentro de los rangos de los indicadores bueno y muy bueno, se considerará aceptable su desempeño.
3. El colaborador que obtenga una calificación dentro del rango del indicador regular deberá ser capacitado para su puesto.
4. Si su resultado es insatisfactorio se elevará su caso al consejo de administración para ser analizado y que se tome una decisión.

5.3 Entrega de Resultados

1. Recursos humanos deberá presentar el informe final correspondiente, 30 días después de concluido el proceso.
2. Recursos humanos se entrevistará con los evaluados para dar a conocer los resultados obtenidos.
3. Si por alguna razón o motivo uno de los colaboradores de la cooperativa no realizó la evaluación del desempeño, recursos humanos deberá programar la fecha en que se realizará la prueba y 8 días después se dará el resultado que le corresponde.

5.4 Recursos a utilizar

Para implementar el modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° del recurso humano en la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Gualán se debe contar además, con los recursos: humanos, materiales y financieros.

Recursos humanos

Para la aplicación del modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360° es indispensable que el recurso humano involucrado sea calificado para el desarrollo de estas actividades, la actualización así como de la logística y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos para lograr una eficiente implementación.

Recursos materiales

Para la implementación del modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360°, es necesario contar con los recursos básicos necesarios, tales son: Equipos computacionales, fotocopiadora, cañón, local para impartir capacitaciones y otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación.

Recursos financieros

Para la ejecución de este modelo, es de suma importancia estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el modelo, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo necesaria la asignación presupuestaria de la cooperativa para la evaluación del desempeño.

Todo lo antes detallado forma parte de la propuesta de un modelo de gestión para el desempeño por competencias de 360°, el cual está encaminado al desarrollo del personal e incremento de la productividad laboral, ayudando de esta manera al logro de los objetivos y metas de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel, Guatemala.

Bibliografía

Alles, Martha (2007). Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados. Editorial Granica 2007

ALLES, Martha Alicia (2009), Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Argentina

CERDA, Hugo (2003), Cómo elaborar proyectos, 4ta. Edición, Bogotá — Colombia

Porter, M (2007).Estrategia competitiva. Editorial CECSA

Lévy-Leboyer C (1992). Gestión de las competencias. Gestión 2000

Johnston, M y Marshall G (2004). Administración de ventas (séptima edición). McGraw-Hill

Shiffman, K (2004). Comportamiento del consumidor. Pearson Prentice Hall

ANEXO 1

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión de Talento Humano

Encuesta para descripción y análisis de puestos Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán.

A. DATOS GENERALES
Nombre completo:
Área/departamento:
Puesto:

B. GENERALIDADES DEL PUESTO			
	ALTA	MEDIA	BAJA
Relación con los demás colaboradores			
Manejo de información			
Comunicación entre departamentos			
Manejo de políticas, normas y procedimientos			
Adaptabilidad al cambio			
Manejo de tecnología			
C. INFORMACION ACADEMICA			

Marque con una X título obtenido	
Nivel básico	
Nivel diversificado	
Título universitario	
Maestría	

D. EXPERIENCIA LABORAL

E. CONOCIMIENTOS MINIMOS NECESARIOS

Describa los conocimientos básicos que necesita para el desempeño de su puesto.

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .

F. CAPACITACION

Describa los cursos, seminarios que debe proporcionar la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán para que usted actualice los conocimientos y mejore su rendimiento.

1.
2.
3.
4.
5.

G. SOFTWARE

Detalle el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de sus responsabilidades y su nivel de dominio.

	Básico	Intermedio	Avanzado
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

H. PERFIL DE COMPETENCIAS

A continuación se presentan cinco factores, marque con una X la competencia que desarrolla en su puesto de trabajo, elija como máximo seis.

Competencia relación interna y externa	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
	Autenticidad	<input type="checkbox"/>
	Orientación de servicio	<input type="checkbox"/>
	Persuasión	<input type="checkbox"/>

Competencias de gestión	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
	Planificación, organización, dirección y control	<input type="checkbox"/>
	Logro de objetivos	<input type="checkbox"/>
	Manejo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>

Toma de decisiones	Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>
	Escuchar y responder	<input type="checkbox"/>
	Asertividad y firmeza	<input type="checkbox"/>
	Evaluación de ideas	<input type="checkbox"/>
	Asesoramiento y orientación	<input type="checkbox"/>

Complejidad del puesto	Innovación y creatividad	
	Flexibilidad	
	Solución de problemas	
	Aprendizaje continuo	
	Productividad	
Control y evaluación de resultados	Manejo del tiempo	
	Monitoreo y control	
	Esfuerzo adicional	
	Orden y calidad	

Anexo 2

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión de Talento Humano

Entrevista a la gerencia general y gerencia administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Gualán.

1. ¿Piensa que el capital humano es el recurso más importante para el éxito de una institución?
2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en la cooperativa?
3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal desempeñe correctamente sus funciones?
4. ¿Cree que la comunicación entre departamentos es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?
5. ¿En la Institución existe un manual de funciones actualizado?
6. ¿Estaría de acuerdo en implementar programas de evaluación del desempeño al personal?
7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de un programa de capacitación para los empleados que necesiten mejor preparación profesional y técnica después de la evaluación al personal?