

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO – UNEMI

Autor: Erika Katherine Masaquiza Culqui

**TITULO DEL PROYECTO: MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA,
DURANTE EL AÑO 2025**

Milagro, año 2026



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:**

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
MANAGEMENT**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA, DURANTE EL AÑO 2025**

Autor:

MASAQUIZA CULQUI ERIKA KATHERINE

Director:

PhD. EDUARDO ESPINOZA SOL

Milagro, año 2026



Derechos de autor

Sr. Dr.

Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro Presente.

Yo, **Masaquiza Culqui Erika Katherine** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de **Magíster en administración de empresas con mención en management**, como aporte a la Línea de Investigación en el **Desarrollo local y empresarial** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, junio de 2026

Masaquiza Culqui Erika Katherine

CI. 1850582105



Aprobación del docente tutor del Trabajo de Titulación

Yo, **Eduardo Javier Espinoza Solís** en mi calidad de tutor del trabajo de titulación, elaborado por **Masaquiza Culqui Erika Katherine**, cuyo tema es **Modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar el desempeño organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda., durante el año 2025**, que aporta a la Línea de Investigación [línea de investigación], previo a la obtención del Grado **Magíster en administración de empresas con mención en management**. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, junio del 2026

PhD.Eduardo Javier Espinoza

Solís

0922663638



FACULTAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los quince días del mes de junio del dos mil veintiseis, siendo las 10:00 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, LIC. MASAQUIZA CULQUI ERIKA KATHERINE, a defender el Trabajo de Titulación denominado " MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA, DURANTE EL AÑO 2025", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mgs. USIÑA BASCONES GABRIEL GERMAN, Presidente(a), MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO en calidad de Vocal; y, Mth. NARANJO CABRERA CARLOS ROLANDO que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

| | |
|-----------------------|-----------|
| TRABAJO DE TITULACION | 56.60 |
| DEFENSA ORAL | 39.83 |
| PROMEDIO | 96.43 |
| EQUIVALENTE | EXCELENTE |

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 11:00 horas.



Validar documento en Firmas:
Firmado digitalmente por:
GABRIEL GERMAN
USIÑA BASCONES

MGS. USIÑA BASCONES GABRIEL GERMAN
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Validar documento en Firmas:
Firmado digitalmente por:
DANIEL ANTONIO MENA
MUÑOZ

MENA MUÑOZ DANIEL ANTONIO
VOCAL



Validar documento en Firmas:
Firmado digitalmente por:
CARLOS ROLANDO
NARANJO CABRERA

MTH. NARANJO CABRERA CARLOS ROLANDO
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL



Validar documento en Firmas:
Firmado digitalmente por:
ERIKA KATHERINE
MASAQUIZA CULQUI

MASAQUIZA CULQUI ERIKA KATHERINE
MAESTRANTE



Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante, por darme fortaleza en los momentos de dificultad y por iluminar mi camino a lo largo de este proceso académico. Su infinita bondad y amor han sido el motor que me ha permitido no rendirme y seguir adelante con fe y esperanza.

A mis padres, quienes son el pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, sus consejos y su apoyo constante en cada etapa de mi formación. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia. Este logro también es suyo, porque sin su sacrificio, confianza y motivación no habría sido posible alcanzar esta meta.

Me lo dedico a mí misma, por el esfuerzo, la disciplina y la constancia demostrada a lo largo de este proceso, por no rendirme ante las dificultades y por creer siempre en que los sueños, con trabajo y dedicación, sí se pueden alcanzar.

A mi familia, por su comprensión, paciencia y por estar siempre presentes, brindándome ánimo en los momentos de cansancio y celebrando conmigo cada pequeño avance. Su apoyo ha sido esencial para mantenerme firme en este camino.

Erika Katherine Masaquiza Culqui



Agradezco a Dios, por ser la luz que ha guiado cada paso de mi vida, por darme la fortaleza en los momentos en que sentí que no podía continuar, y por recordarme siempre que los tiempos perfectos existen. Gracias por sostenerme en silencio, por darme sabiduría y por permitirme cumplir este sueño que hoy se convierte en realidad.

A mis queridos padres, a quienes les debo todo lo que soy. Gracias por su amor infinito, por sus sacrificios silenciosos, por cada palabra de aliento cuando más lo necesité y por nunca dejar de creer en mí, incluso cuando yo dudaba. Este logro no es solo mío, es de ustedes, porque en cada página de este trabajo está reflejado su esfuerzo, su entrega y su amor incondicional.

A mi familia, por su paciencia, comprensión y apoyo constante. Gracias por acompañarme en este camino, por entender mis ausencias, por darme ánimo en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada avance. Su amor ha sido mi refugio y mi mayor motivación para no rendirme.

A todas las personas que formaron parte de este proceso, docentes, compañeros y quienes, de alguna manera, aportaron con su conocimiento, orientación y apoyo. Cada enseñanza recibida ha dejado una huella importante en mi formación personal y profesional.

Finalmente, agradezco a la vida por enseñarme que los sueños se construyen con esfuerzo, disciplina y perseverancia. Este logro representa no solo el cumplimiento de una meta académica, sino también la prueba de que, con fe y determinación, todo es posible.

Erika Katherine Masaquiza Culqui



Durante el ejercicio fiscal 2025, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. presentó limitaciones en el cumplimiento de sus metas institucionales, derivadas de brechas de desempeño identificadas dentro de la organización. Entre las áreas evaluadas, la Subgerencia de Negocios evidenció mayores dificultades, afectando el desarrollo eficiente de sus funciones departamentales. Bajo esta problemática, la investigación sostiene que el fortalecimiento del desempeño organizacional depende de la alineación estratégica entre los objetivos institucionales y el potencial del talento humano, permitiendo gestionar habilidades y competencias necesarias para alcanzar un mejor rendimiento laboral.

La propuesta fue sometida a validación de contenido mediante juicio de experto. El instrumento fue evaluado por la Dra. María Victoria Reyes Vargas, PhD, docente titular, Universidad Estatal Amazónica, quien otorgó una valoración de “Excelente” después de analizar la claridad, pertinencia y estructura del cuestionario aplicado, confirmando su validez para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado con escala de Likert. El instrumento fue aplicado a la totalidad de los 20 colaboradores pertenecientes a la Subgerencia de Negocios. Asimismo, la confiabilidad del cuestionario fue validada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, permitiendo interpretar los resultados obtenidos y fundamentar la propuesta de investigación.

Como solución técnica, se diseñó un Manual de Funciones para la Subgerencia de Negocios, el cual establece perfiles de cargo y competencias específicas, garantizando la alineación entre las capacidades del personal y los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Palabras Claves: Gestión de competencia, Desempeño Organizacional, Manual de Funciones, Sector Cooperativo, Economía Popular y Solidaria.



During the 2025 fiscal year, the Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. experienced limitations in achieving its institutional objectives due to performance gaps identified within the organization. Among the evaluated areas, the Business Sub-management department showed the greatest difficulties, affecting the efficient development of its departmental functions. Based on this issue, the research argues that strengthening organizational performance depends on the strategic alignment between institutional objectives and the potential of human talent, allowing the management of the skills and competencies required to achieve better job performance.

The proposal underwent content validation through expert judgment. The instrument was evaluated by María Victoria Reyes Vargas, PhD, a tenured professor at the Universidad Estatal Amazónica, who granted an 'Excellent' rating after analyzing the clarity, relevance, and structure of the questionnaire, thereby confirming its validity for achieving the outlined objectives.

Methodologically, the study adopted a quantitative approach, using the survey technique through a structured questionnaire based on the Likert scale. The instrument was applied to all 20 employees belonging to the Business Sub-management department. Likewise, the reliability of the questionnaire was validated using Cronbach's Alpha coefficient, which made it possible to interpret the obtained results and support the research proposal.

As a technical solution, a Job Functions Manual was designed for the Business Sub-management department, establishing job profiles and specific competencies, thereby ensuring alignment between personnel capabilities and the strategic objectives of the Cooperative.

Keywords: Competency management, Organizational performance, Job functions manual, Cooperative sector, Popular and solidarity economy.



CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Derechos de autor | i |
| Aprobación del director del Trabajo de Titulación | ii |
| Dedicatoria..... | iv |
| RESUMEN..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 9 |
| 1.1 Gestión del Talento Humano..... | 9 |
| 1.1.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano | 10 |
| 1.1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones..... | 10 |
| 1.1.3. Procesos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación) relacionados con la Gestión de Talento Humano. | 12 |
| 1.1.4. Gestión por competencias | 15 |
| 1.1.5. Importancia de la Gestión por competencias dentro de las organizaciones | 18 |
| 1.2. Desempeño Organizacional..... | 18 |
| 1.2.1. Definición | 18 |
| 1.2.2. Factores de desempeño organizacional en el campo cooperativo..... | 19 |
| 1.2.3. Relación entre GTH por competencias y desempeño organizacional..... | 20 |
| 1.2.4. Formas de medir el desempeño organizacional bajo diversos parámetros según varios autores. | 20 |
| 1.2.5. Indicadores de Desempeño | 23 |
| 1.2.6. Evaluaciones de Desempeño | 26 |
| 1.3. Operacionalización de Variables..... | 29 |
| CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO..... | 33 |
| 2.1. Enfoque de la Investigación | 33 |
| 2.2. Tipo de investigación | 33 |
| 2.3. Diseño de Investigación. | 34 |
| 2.4. Población y Muestra..... | 34 |
| 2.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos | 35 |
| 2.6. Validez y Confiabilidad | 36 |
| 2.6.1. Validez | 36 |
| 2.6.2. Confiabilidad..... | 37 |
| 2.7. Técnicas de análisis de datos..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 39 |
| 3.1. Interpretación de Resultados | 39 |
| 3.2.- Análisis Correlacional Entre la Gestión Del Talento Humano Por Competencias y Desempeño Organizacional..... | 49 |
| CAPITULO IV PROPUESTA..... | 51 |
| 4.1.- Título | 51 |
| 4.2.- Objetivos | 51 |
| 4.2.1.- Objetivo General | 51 |
| 4.2.2.- Objetivos Específicos | 51 |
| 4.3.- Justificación..... | 52 |
| 4.4.- Desarrollo de la Propuesta | 53 |
| Presupuesto..... | 70 |
| V.- VALIDACIÓN | 71 |
| CONCLUSIONES..... | 72 |
| RECOMENDACIONES | 74 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 75 |
| ANEXOS | 78 |



INDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------|-----------|
| Tabla 1 | 29 |
| Tabla 2 | 30 |
| Tabla 3 | 37 |
| Tabla 4 | 49 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|------------------------|-----------|
| Figura 1 | 39 |
| Figura 2 | 40 |
| Figura 3 | 41 |
| Figura 4 | 42 |
| Figura 5 | 43 |
| Figura 6 | 44 |
| Figura 7 | 45 |
| Figura 8 | 46 |
| Figura 9 | 47 |
| Figura 10 | 48 |



Introducción

La gestión de talento humano ha dejado de ser una función netamente administrativa, para transformarse en una guía estratégica de cualquier tipo de organización, en el contexto actual aspectos como la tecnología y los procesos pueden ser replicados por la competencia, sin embargo, el capital humano integrante de la institución u organización es el único activo que genera verdaderamente diferencias sustanciales del resto. Es así que, dentro de la provincia de Chimborazo, el sector cooperativo se establece como un pilar fundamental en cuanto la economía social y solidaria de la provincia.

Según datos estadísticos de la (SEPS, 2023) La actualidad de este sector refleja una resiliencia notable; para finales de 2023, se estima que la penetración del cooperativismo en la provincia superaba el 45% de la población económicamente activa, con un énfasis particular en el cantón Riobamba como centro logístico. No obstante, el desafío actual radica en la digitalización de sus servicios y el cumplimiento de los estándares de solvencia exigidos por los entes de control para garantizar la protección de los depósitos de sus socios en un entorno de alta volatilidad económica. (p.7).

El sector cooperativo de Chimborazo ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, evidenciado en el incremento de socios y en la expansión de su cartera de crédito (SEPS, 2023). Estudios como el de Basantes Avalos y Mejía Andino (2023) sugieren que la profesionalización del talento humano mediante modelos de gestión por competencias constituye un factor clave para sostener dicho crecimiento, al mejorar la alineación entre las capacidades del personal y los objetivos estratégicos institucionales.

La implementación de un modelo de gestión por competencias aplicados en las

cooperativas de la ciudad de Riobamba no es únicamente un proceso de recursos humanos, sino es una estrategia de supervivencia, generalmente caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA), el talento humano ha pasado de ser un "recurso" transaccional para transformarse en la principal ventaja competitiva sostenible. Históricamente, la gestión de personal se centraba en la descripción de puestos basada en tareas y funciones mecánicas, sin embargo, este contexto estático figura insuficiente frente a la necesidad de agilidad y adaptabilidad.

Según reportes de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2023), “el sector ha mostrado una resiliencia notable, pero la competencia con la banca tradicional exige una profesionalización del personal” (p.11).

A través de la información determinada por la SEPS se identifica claramente que, en el cantón, las cooperativas deben implementar tanto modelos de gestión por competencias, así como contar con manual de funciones para dinamizar los procesos conllevados en los cargos laborales.

La Gestión por Competencias dentro de la cooperativa de “Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.” emerge como un modelo integral que busca como base fundamental el identificar, desarrollar y optimizar las capacidades individuales del talento humano, las cuales se traducirán en comportamientos observables y exitosos.

Todo esto a diferencia del modelo tradicional, que prioriza "qué se hace", el modelo de competencias se enfoca en "cómo se hace" y "qué características personales permiten hacerlo mejor".

La importancia de un modelo de gestión por competencias dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Selección de personal: En lugar de buscar años de experiencia, es importante buscar evidencias de comportamientos, utilizando técnicas como la entrevista por incidentes críticos, para predecir si el candidato cuenta con las competencias necesarias para la cultura de la institución.
- Evaluación de Desempeño: Se debe evaluar el rendimiento actual frente al perfil de competencias requerido, permitiéndonos una retroalimentación más objetiva y constructiva.
- Capacitación y Desarrollo: Con este modelo de gestión la capacitación y desarrollo se redirige a cerrar las grietas identificadas en la evaluación, así optimizando el retorno de inversión (aprendizaje).

Dentro del sector financiero específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. el desempeño organizacional es clave para un óptimo desarrollo corporativo, por eso es fundamental que las competencias laborales de cada colaborador estén alineadas a la de sus funciones dentro de la institución, puesto que el desempeño no solo se mide por las utilidades sino por la solidez y el riesgo controlado y mediante la gestión por competencias para mejorar el desempeño organizacional al elevar las competencias del individuo (Saber, saber hacer, saber ser), automáticamente crece el techo de desarrollo organizacional, permitiendo que la cooperativa crezca de manera segura y sostenible.

Planteamiento del problema

La problemática más grande dentro del contexto financiero a nivel ecuatoriano, específicamente en cooperativas de ahorro y crédito se ve determinada por la desalineación entre perfiles y evaluación (empirismo), muchas cooperativas dentro del país han crecido en activos, pero mantienen sistemas de selección y evaluación obsoletos o en muchos de los casos,



inexistentes.

Según (Basantes Avalos & Mejia Andino, 2023) “la falta de una gestión técnica del talento humano impacta directamente en el desempeño laboral, generando desmotivación y anarquía cuando no existe una correspondencia entre el esfuerzo y la recompensa” (p.25).

A pesar de la solidez financiera mostrada por las entidades del Segmento 1, el sector enfrenta desafíos estructurales como el incremento de la morosidad, que se situó en un 8,45% a inicios de 2026 (Ekos, 2026).

Bajo este escenario la implementación de un modelo por competencias permite alinear las habilidades y conocimientos con los objetivos de las instituciones, logrando así optimizar procesos críticos.

Estudios recientes confirman que una gestión de talento humano inapropiada, impacta directamente en la productividad y en el cumplimiento de metas, ya que el desempeño laboral no se mide únicamente por excedentes financieros sino por su capacidad de resiliencia y servicio. Por lo tanto, aquellas cooperativas que aplican ciertos mecanismos de transparencia salarial o incentivos estratégicos, reportan menor rotación de personal, un mejor clima organizacional, para agilidad, etc.

Así mismo dentro del contexto de la ciudad de Riobamba las cooperativas atraviesan diversos obstáculos específicos, en el contexto del año 2025, con relación a la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, dentro de los cuales identificamos la siguiente:

Gestión de Morosidad: Las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador enfrentan índices de morosidad que se situaron en 8.45% a inicios de 2026 (Ekos, 2026), situación que

evidencia deficiencias en la gestión operativa de sus departamentos comerciales. En este sentido, Basantes Avalos y Mejía Andino (2023) señalan que la falta de una gestión técnica del talento humano impacta directamente en el desempeño laboral, pues cuando el personal no cuenta con las competencias técnicas y conductuales adecuadas para su cargo, la calidad del servicio al socio y el seguimiento de la cartera se ven comprometidos, contribuyendo al incremento de la morosidad. Así, la gestión del talento humano se convierte en un factor.

La gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. presenta limitaciones críticas derivadas de la inexistencia de un manual de funciones, específicamente para el departamento de Subgerencia de negocios que delimite las competencias requeridas para cada cargo. Esta carencia ha impactado negativamente en el rendimiento del personal, mermando el desempeño organizacional y dificultando la consecución de metas institucionales. Ante este escenario, la presente investigación se vuelve indispensable para implementar una herramienta de gestión que brinde claridad técnica y potencie la solvencia operativa de la entidad.

Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un manual de funciones basado en competencias contribuye a mejorar el desempeño organizacional en la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. durante el año 2025?

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el estado actual de los procesos de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

- ¿Qué competencias técnicas y conductuales son necesarias para mejorar el desempeño laboral en la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?
- ¿Cómo un manual de funciones basado en competencias puede mejorar el desempeño organizacional en la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

Delimitación del Problema

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector: Financiero-Cooperativo

Tiempo: 2025

Se ha tomado en consideración a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.” de la ciudad de Riobamba puesto que nos han brindado la apertura necesaria para el desarrollo del presente estudio.

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano basada en competencias y su incidencia en el desempeño organizacional de la subgerencia de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con la finalidad de diseñar un manual de funciones que fortalezca la eficiencia operativa del departamento durante el año 2025.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., identificando las brechas de desempeño existentes en la Subgerencia de Negocios.
- Determinar las competencias técnicas y conductuales requeridas para cada cargo del departamento de Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- Diseñar un manual de funciones basado en competencias para la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., que oriente los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano del departamento.

Justificación

La presente investigación es importante porque permite analizar la relación entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Actualmente, las organizaciones requieren fortalecer las capacidades del capital humano para mejorar su productividad, competitividad y calidad de servicio.

La investigación busca contribuir al fortalecimiento de los procesos administrativos de la Subgerencia de Negocios, promoviendo un modelo de gestión basado en competencias que integre adecuadamente los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, con el propósito de potenciar el desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde el ámbito académico, el estudio aporta conocimientos relacionados con la gestión

del talento humano y el desempeño organizacional en el sector cooperativo. En el aspecto práctico, los resultados servirán como apoyo para la toma de decisiones estratégicas orientadas al mejoramiento institucional y al fortalecimiento del talento humano.

La investigación es viable debido a que la institución ha facilitado el acceso a la información y a los colaboradores para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, los beneficiarios directos serán los funcionarios de la cooperativa, mientras que los beneficiarios indirectos serán los clientes, quienes podrán recibir un servicio con mayor calidad y eficiencia.

1.1 Gestión del Talento Humano

Una de las cuestiones mayormente importantes respecto a la gestión de talento humano para Torres (2024):

Tradicionalmente, se ha visto a los empleados como simples herramientas dentro de una empresa. Sin embargo, esta perspectiva ha evolucionado. Hoy reconocemos que las personas que conforman una organización son mucho más que eso: son el motor que la impulsa. Cada individuo aporta habilidades únicas y una perspectiva particular que enriquecen el ambiente de trabajo y contribuyen al éxito de la empresa. Por eso, en lugar de hablar de recursos humanos, se prefiere el término talento humano, que resalta la importancia de las capacidades y potencialidades de cada persona. (p. 9)

Históricamente la gestión de talento humano ha sido determinada por procesos administrativos, sin embargo, en la actualidad este enfoque ha cambiado drásticamente y hoy en día tiene una orientación totalmente diferente al relacionarse más en conllevar procesos efectivos de reclutamiento, selección, además de generar una correlación entre las metas, competencias de cada talento humano con aquellas de la institución a la que pertenecen.

(Chiavenato, 2022) La gestión del talento humano se define como la ejecución de ciertas directrices y ciertos procesos guiados a conllevar las responsabilidades de liderazgo vinculadas a las personas, bajo este proceso el éxito respecto de la competencia depende en gran medida de la capacidad intelectual y el desarrollo continuo de capacidades dentro de la institución con el capital humano (p.14).

El talento humano al igual que su gestión, reúne diversos aspectos y competencias tanto de

la institución como de aquel sujeto que realiza las actividades del cargo en el que se desempeña y así direccionarlas hacía el mismo fin y objetivo de las empresa u organización.

1.1.1. Objetivos de la Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano persigue ciertos objetivos los cuales tienen varios enfoques para cumplir con un propósito estratégico, la gestión de talento humano sigue ciertos objetivos precisos y a la vez claves que abarcan desde la atracción del capital humano hasta la gestión de la diversidad e inclusión.

Es así que Chiavenato (2022) “dichos pasos permiten que la organización, además de contar con personal capacitado logre una alineación estratégica entre las metas personales y las de la institución, así detonando un crecimiento exponencial tanto de la motivación como de la eficiencia operativa” (p.14).

1.1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.

La importancia de la Gestión del talento humano y su aplicabilidad en las organizaciones radica principalmente en los aspectos fundamentales que se detallan a continuación:

1.1.2.1. Liderazgo

Goleman (2024) reconocido a nivel mundial sobre la inteligencia emocional manifiesta que el líder gestiona que su impacto es determinante sobre la motivación, clima organizacional y desempeño laboral dentro de una organización.

El liderazgo no es una cuestión de dominación, sino de influencia estratégica. Un líder efectivo es aquel que posee la capacidad de sintonizar con los sentimientos de los demás y encauzarlos en una dirección emocional positiva, eliminando la toxicidad y potenciando el talento colectivo mediante la empatía y la autoconciencia. (p. 58).

Esto evidencia que cada institución al contar con un líder positivo e imparcial ayuda a mejorar por un lado las relaciones interpersonales, además de gestionar un avance significativo en la consecución de objetivos y metas bajo la alineación y enfoque centralizado entre las competencias que posee el talento humano y las que tiene la organización.

1.1.2.2. Satisfacción Laboral

Tal como indica Robbins (2023) la satisfacción laboral radica en la valoración subjetiva que en este caso el capital humano de la institución hace de sus funciones, esto dando como resultado una disposición emocional sea esta positiva o negativa. Esta medición de actitudes no define únicamente el bienestar del colaborador, puesto que se convierte en un apartado estratégico para que la institución alcance los objetivos (p. 78).

En mención del aporte de Robbins es fundamental la satisfacción laboral dentro de una institución ya que fortalece los procesos conllevados por el operario de cada cargo laboral, evidenciándose fundamentalmente dicha satisfacción en el cumplimiento de metas y objetivos.

1.1.2.3. Trabajo en Equipo

(Chiavenato, 2022) sobre el trabajo en equipo manifiesta: El trabajo en equipo no es solo la reunión de personas, sino una forma de trabajar en la que existe una fuerte interdependencia entre los miembros para alcanzar metas comunes. Se basa en la confianza mutua, el compromiso y la responsabilidad compartida por los resultados, donde el liderazgo es una propiedad distribuida del grupo. (p. 245).

Así identificamos que el trabajo en equipo específicamente dentro de una cooperativa es fundamental, puesto que del desarrollo de funciones compartidas se mide el rendimiento, compromiso responsabilidad de cada colaborador, para así llegar a un fin común, que en este caso

es el cumplimiento de metas y objetivos.

1.1.2.4. Cultura Organizacional

(Marr, 2022) En la era moderna, la cultura organizacional es el entorno que permite o impide el éxito de la transformación digital. No se trata solo de valores éticos, sino de fomentar una mentalidad de experimentación, aprendizaje continuo y decisiones basadas en evidencia (datos). (p. 210).

La Cultura Organizacional forma parte trascendental para el logro de objetivos de una organización ya que de esta depende el éxito o fracaso de la misma todo esto orientado por los valores éticos, morales y el nivel de motivación y crecimiento que tenga cada colaborador dentro de la organización.

1.1.2.5. Desempeño Laboral

El desempeño laboral se define como la actuación del individuo sobre su puesto de trabajo, medida a través de comportamientos observables que demuestran la aplicación efectiva de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para alcanzar los objetivos de la organización (Alles, 2023, pág. 85).

El aporte de Martha Alles en cuanto al desempeño laboral es fundamental para identificar qué tipo de acciones son necesarias para que cada persona integrante de una institución conlleve de manera efectiva sus actividades y funciones.

1.1.3. Procesos (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación) relacionados con la Gestión de Talento Humano.

Los procesos a seguir dentro de un modelo de gestión por competencias son indispensables

en cada institución que aplica dicho proceso, puesto que direccionará de forma efectiva el enfoque para la gestión y reclutamiento de talento humano idóneo y la posterior capacitación y evaluación de los mismo dentro de la organización.

Bajo el esquema de encontrar el talento humano competente e idóneo para la institución es primordial ejecutar un proceso exacto de reclutamiento y selección basado en competencias que requiere la organización; entre las cuales podemos identificar las siguientes: Liderazgo, trabajo colaborativo, ética, sentido de pertenencia, empoderamiento, atención al cliente, entre otras. Todas estas en base al nivel jerárquico y funciones a desarrollar dentro de la institución. Además, el modelo de gestión sugiere tres aspectos importantes

Saber (Conocimientos): La formación académica y técnica.

Saber Hacer (Habilidades): La capacidad de aplicar esos conocimientos en la práctica.

Saber Ser (Actitudes y Valores): Los rasgos de personalidad y motivaciones que impulsan el comportamiento.

1.1.3.1. Reclutamiento

Para (Dessler, 2024) “El reclutamiento es el primer paso del ciclo de gestión de talento humano que utiliza plataformas inteligentes y redes sociales para maximizar el alcance de la convocatoria” (p. 142).

Dentro del modelo que propone Gary Dessler en sus estudios para un óptimo proceso de reclutamiento a través de la gestión de talento humano, se pueden identificar ciertos parámetros:

- El embudo de reclutamiento: este se debe gestionar mediante una pirámide de rendimiento, es decir conseguir la mayor cantidad de postulantes para el cargo a desempeñar.

- Las 5 fases del proceso de reclutamiento: Aquí podemos encontrar la planeación y pronóstico, reclutamiento, Llenado de formularios y gestión de entrevistas iniciales, uso de herramientas de selección, entrevistas finales y oferta (Dessler, 2024).

En este enfoque de Dessler el modelo de gestión de talento humano en la empresa es vital para conllevar procesos adecuados en el reclutamiento (convocatoria) utilizando todos los medios e instrumentos necesarios.

1.1.3.2. Proceso de Selección

La implementación de la técnica de incidentes críticos permite a la gestión del talento que a que pueda recolectar la información respecto del comportamiento real de los candidatos al cargo laboral. Al ser una exigencia el relato de experiencias pasadas, se reduce la subjetividad en el proceso de evaluación y se pueden identificar las competencias claves previamente definidas en el perfil del cargo (Alles, 2024, pág. 168) Así la efectividad del proceso depende en gran medida del rol del evaluador dando paso a gestionar una comparación de perfiles y seleccionar al candidato idóneo.

1.1.3.3. Capacitación

La Capacitación según (Cuesta, 2023) “Un proceso sistemático y planificado de formación que busca elevar las competencias de los trabajadores (conocimientos, habilidades y actitudes) para alinearlas con la estrategia de la organización” (p. 178).

En base a los trabajos del autor antes mencionado, determina que la capacitación tiene un enfoque de inversión bajo los siguientes parámetros evaluativos:

- Análisis de competencias: Se sintetiza identificar aquellos conocimientos que generan mayor valor económico.
- Educación continua: Establece que la capacitación es un proceso de formación-acción donde el capital humano aprende resolviendo situaciones reales de la organización.
- Evaluación: Se enfatiza en medir el ROI (retorno de inversión) de la capacitación y su impacto en el desempeño (Cuesta, 2023).

Las capacitaciones a implementar dentro de una institución deben cerrar brechas y potenciar al talento humano, con la finalidad de mejorar y dinamizar los procesos.

1.1.4. Gestión por competencias

La gestión del talento humano desde un enfoque por competencias nos ayuda a conectar aptitudes intrínsecas de cada colaborador guiadas con la dirección estratégica de la institución. Así Alles (2024) “estas competencias actúan como ciertos rasgos de personalidad que se transforman en conductas efectivas” (p. 52).

Ulrich (2023) la finalidad de esta alineación es potencializar la agilidad de la institución para generar valor real entre accionistas y clientes. Por lo tanto, al guiar las destrezas individuales y alinearlas con las corporativas se garantiza un rendimiento superlativo para el cumplimiento exitoso de las funciones del cargo laboral (p. 92).

Los criterios establecidos tanto de Ulrich como de Alles establecen claramente que la gestión por competencias es fundamental para garantizar un rendimiento óptimo dentro de una institución.

1.1.4.1. Tipos de Competencias basadas en la Gestión de Talento Humano Upskilling y Reskilling

La implementación de estrategias y competencias basadas en Upskilling y Reskilling funcionan como catalizadores primordiales para lograr los objetivos principales de la gestión de talento humano.

Chiavenato (2022), estas prácticas favorecen la retención y a su vez el compromiso del colaborador, puesto que se obtiene una percepción directa de la importancia de sus capacidades al momento de desempeñar sus funciones, así al mismo tiempo se complementa con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias, permitiendo de esta manera que se cierren brechas internas de conocimiento, antes que acudir al mercado externo. Finalmente, a través de este enfoque se permite un endurecimiento de la atracción de talento, posicionando a la institución como una marca que permite una evolución exponencial del talento humano, asegurando una alineación estratégica, en donde las competencias personales se alienan con las corporativas (p.25).

Competencias Cardinales (todos los miembros)

Alles (2024) Son aquellas que deben poseer cada uno de los integrantes de la cooperativa, puesto que representan los valores centrales de la institución.

- **Ética e integridad:** El accionar con honestidad.
 - **Compromiso:** Las metas individuales y colectivas están compactadas.
 - **Orientación al Socio:** Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los socios.
- (p.112)

Las competencias cardinales son fundamentales para cualquier cargo a desempeñar, ya que en esta se evidenciará el compromiso y profesionalismo inherente de cada colaborador.

Competencias Gerenciales

Según Alles (2024) las competencias de niveles ejecutivos se definen de la siguiente manera

Son aquellas capacidades que permiten a un directivo gestionar el talento y la estrategia de forma simultánea, destacando el liderazgo y el pensamiento estratégico

De esta manera se identifica las siguientes:

- Liderazgo: Capacidad de guiar al equipo hacia los objetivos y metas planteados.
- Visión Estratégica: El adelantarse a la identificación de riesgos y de oportunidades para la cooperativa.
- Empoderamiento: Fomentar al equipo para la toma de decisiones acorde al principio cooperativo.

Así también es indispensable el determinar los diversos grados de cierta competencia para aplicarlos dentro de la cooperativa. (p.110)

Los 4 grados de competencias desarrollado por Martha Alles

- Grado A (Superior): Se requiere para cargos de alta dirección (Es un referente acorde al puesto de trabajo)
- Grado B (Por encima del promedio): Esperado tanto para jefaturas como grados medios.
- Grado C (Mínimo necesario): Es requerido para puestos operativos (atención con amabilidad al socio).
- Grado D (Mínimo): La competencia está presente, pero en un rango menor, suelen presentarse inconvenientes para la aplicación de la competencia (Alles, 2024, pág. 113)

Martha Alles identifica y direcciona que cada integrante de una institución debe claramente tener ciertas competencias establecidas por ciertos grados, para alcanzar un dinamismo en cuanto al desarrollo de funciones.

1.1.5. Importancia de la Gestión por competencias dentro de las organizaciones

La implementación de un modelo de gestión por competencias dinamiza todos los procesos, ya que cuenta con las delimitaciones tanto de conocimientos como habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, así mejorando la calidad de servicio que se presta hacia el socio y generando mayores oportunidades de crecimiento organizacional.

(Cuesta , 2023) manifiesta que la gestión por competencias es crucial porque permite la medición objetiva del desempeño y la optimización de los flujos de trabajo. En las cooperativas, ayuda a profesionalizar la gestión, asegurando que las decisiones (desde el crédito hasta la inversión) sean tomadas por personas con competencias técnicas validadas y una alta capacidad de aprendizaje. (p. 115).

La importancia de la gestión por competencias en una cooperativa se puede medir bajo parámetros que contrarrestan la rentabilidad económica, con la responsabilidad social. A diferencia de una empresa mercantil, en una cooperativa el éxito se mide por la capacidad del capital humano para generar mayores beneficios que se redistribuyan entre los socios y fortalezcan el modelo democrático.

1.2. Desempeño Organizacional

1.2.1. Definición

El desempeño organizacional se entiende como el grado en que una organización alcanza sus

objetivos estratégicos mediante el uso eficiente de sus recursos, en particular el talento humano (Aguinis, 2023). No se limita a resultados financieros; incluye la calidad del servicio, la satisfacción del socio y la sostenibilidad operativa (Alles, 2024).

Para (Palloroso, 2024) “es el reflejo de la excelencia en la gestión del talento, medida por la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en mercados cambiantes” (p. 215).

Mediante esta definición evidenciamos que el capital humano es la clave del éxito dentro de una institución cuando se llevan excelentes procesos de gestión del talento humano por competencias.

El autor (Lencioni, 2022) “es una consecuencia de la Salud Organizacional, la cual se logra cuando hay claridad política, mínima confusión y alta moral en los equipos” (p. 142). El estado motivacional con los que se desempeñan los colaboradores de cada institución bajo esta percepción está basada en la salud organizacional que se promueve dentro de las organizaciones.

Según (Puig, 2025) “el desempeño moderno incluye la Salud Organizacional, donde los resultados financieros son tan importantes como el nivel de compromiso y bienestar de los colaboradores” (p. 182).

1.2.2. Factores de desempeño organizacional en el campo cooperativo

Entre los principales factores que inciden en el desempeño organizacional de las cooperativas se encuentran: (a) la claridad en la definición de roles y responsabilidades; (b) la alineación entre las competencias del personal y las exigencias del cargo; (c) la calidad de los procesos de evaluación del desempeño; y (d) la cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo (Cuesta, 2023).

La ausencia de instrumentos formales como el manual de funciones genera ambigüedad en los

roles, duplicidad de tareas y pérdida de productividad, factores que deterioran directamente el desempeño (Alles, 2024).

1.2.3. Relación entre GTH por competencias y desempeño organizacional

Relación entre GTH por competencias y desempeño organizacional: La gestión por competencias mejora el desempeño organizacional al garantizar que cada colaborador cuente con las habilidades técnicas (saber hacer) y conductuales (saber ser) requeridas para su cargo. Ulrich (2023) sostiene que cuando las competencias individuales se alinean con los objetivos corporativos, se genera un efecto multiplicador sobre la productividad y la satisfacción del socio.

1.2.4. Formas de medir el desempeño organizacional bajo diversos parámetros según varios autores.

El autor (Sinek, 2023) “mide el desempeño organizacional bajo la óptica del juego infinito, donde el éxito no es ganar a la competencia, sino la resiliencia y la capacidad de la organización para perdurar en el tiempo con un propósito claro” (p. 156).

Acorde a este modelo se identifica una filosofía de liderazgo y gestión que complementa al modelo cooperativo, puesto que ambos priorizan la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, Sinek (2023) identifica cinco parámetros básicos sobre el desempeño laboral.

- Una Causa Justa (*Just Cause*): Realiza una vista hacia el futuro donde el logro de metas y demás objetivos de la organización son tan llamativos para el capital humano que este está dispuesto a realizar sacrificios para lograr el fin común.
- Equipos de Confianza (*Trusting Teams*): El líder de la organización crea un entorno en donde el personal siente seguridad para admitir errores, esto medido por la seguridad

psicológica generando confianza para evitar una reestructuración interna eventual que puede destruir la organización.

- El Rival Digno (*Worthy Rival*): Se mide por la capacidad para identificar las propias debilidades y generar una mejora continua, aprendiendo de lo que mejor hace la competencia.
 - Flexibilidad Existencial (*Existential Flexibility*): Medida por la capacidad para realizar un cambio estratégico en un giro de 180° para avanzar en la causa justa, reinventando el modelo actual.
 - El Coraje para Liderar (*Courage to Lead*): Es aquella voluntad medida en base a la toma de decisiones que favorecen a la salud organizacional y el desempeño laboral a largo plazo.
- (p.156)

Este tipo de mentalidad es la base promotora del porque la gestión por competencias es vital dentro de una organización, con el lema de no se gestionan personas para trabajar sino para que desarrollen competencias de adaptabilidad y ética. (Cuesta , 2023) “es una herramienta de gestión estratégica que permite operacionalizar la gestión del talento humano” (p. 215).

Dentro de este modelo Cuesta (2023) identifica ciertos parámetros que miden el desempeño laboral, las cuales son Perspectiva Financiera siendo esta el resultado final medible acorde a si la estrategia de talento está generando rentabilidad, además la perspectiva del cliente (Socio) aquí el desempeño laboral se mide a través de la percepción de aquellos que reciben el servicio, el indicador clave es la fidelización de los socios, también la perspectiva de Procesos Internos es medida por la eficiencia de los procesos conllevados por el talento humano, siendo el indicador clave la productividad y por último la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Capital Intelectual) se da si el talento humano no se encuentra motivado y competente, siendo el indicador

clave las competencias adquiridas y el clima organizacional.

(Cuesta , 2023) El CMI permite hacer visible lo invisible. Si la cooperativa invierte en la Perspectiva de Aprendizaje (capacitando al personal en el modelo de Martha Alles), esto mejorará los Procesos Internos (atención más rápida), lo que elevará la satisfacción en la Perspectiva del Socio, resultando finalmente en una Perspectiva Financiera saludable. (p. 412).

El Cuadro de Mando Integral por sus siglas en inglés *Balance Score Card* modelo realizado por el autor anteriormente mencionado evidencia que el desempeño laboral es medible basándose en las capacitaciones al personal, mediante un modelo de gestión y esto a su vez mejorará los procesos internos, puesto que realzará la satisfacción laboral del capital humano dentro de la organización.

(Porter , 2022) “el desempeño se mide por la creación de valor compartido, evaluando como la empresa genera valor económico y social de forma simultánea” (p. 112).

Mediante el aporte de Porter (2022) se establecen ciertos parámetros para medir el desempeño laboral en base al modelo de gestión, los cuales podemos observar en el siguiente apartado:

- Reconocer los productos y mercados: Centralizado en identificar las necesidades, beneficios e impactos de un producto o servicio, para ser integrados a los de la organización, así pudiendo ser medido al momento de cambiar el enfoque de un servicio o producto dentro de una cooperativa con la idea de mejorar la calidad del servicio y generar mayor confianza en el socio (satisfacer necesidades).

- Redefinir la productividad en la cadena de valor: Al resolver los problemas generados de la cadena de valor (exceso de energía, accidentes) la organización se transforma y genera mayor productividad y dinamismo, esto medido a través del nivel de satisfacción y confianza en el colaborador al brindarle capacitaciones y demás.
- Permitir el desarrollo de clústeres locales: El éxito de una organización depende del talento humano y de la infraestructura, por ende, es vital fortalecer las capacidades tanto de los proveedores como del personal, así midiéndose en base al entorno próspero que generan los socios. (p.113-115)

De esta manera los parámetros establecidos para medir el desempeño en base al modelo antes mencionado se basan fundamentalmente en la motivación, acción, relación, impacto, cruciales para generar procesos efectivos de cada uno de los colaboradores de la institución.

1.2.5. Indicadores de Desempeño

Para la gestión estratégica del capital humano es indispensable contar con herramientas de medición que fusionen los resultados con la operatividad de la institución. Así Cascio (2022) los indicadores de desempeño son “métricas de impacto que demuestran la relación entre las prácticas de recursos humanos y el éxito financiero u operativo de la organización” (p. 340).

Así son claves para parametrizar las evaluaciones e identificar con exactitud qué áreas se deben potenciar para generar una mayor productividad dentro de una organización.

En este sentido Parmenter (2023) “los indicadores de desempeño deben centrarse principalmente en aspectos relacionados con el desempeño organizacional que sean determinantes con vistas al presente y futuro” (p. 418).

Por lo tanto, cada enfoque sobre los indicadores de desempeño es vital para poder gestionar de forma efectiva los procesos evaluativos del personal y generar una mejora continua.

El autor (Chiavenato, 2022) establece lo siguiente “el índice de satisfacción del cliente/socio no es solo una métrica de marketing, sino un indicador fundamental del desempeño del capital humano” (p. 368).

Mediante este modelo podemos identificar que existen cinco parámetros básicos para medir el desempeño laboral según Chiavenato (2022) identifica los siguientes:

- **Tangibilidad:** Aspectos referentes a la infraestructura, el equipo, el personal y medido en base a la satisfacción del talento humano con las áreas dentro de la organización.
- **Confiabilidad:** Tanto la institución como sus subordinados ejecutan el servicio hacia el socio de forma dependiente y precisa y medido en base al cumplimiento del ofrecimiento o palabra hacia el cliente.
- **Capacidad de respuesta:** Enfocado en la ayuda brindada por parte del colaborador de la organización hacia el socio y medido por la actitud con la que se dirige hacia el mismo.
- **Seguridad:** Fundamentado en el conocimiento y confianza que genera en el socio y medido por velar por el bienestar crediticio del cliente.
- **Empatía:** Es la forma en que el colaborador entiende y atiende a las personas y se mide por prestar soluciones pertinentes ante las diversas problemáticas. (p.369)

Todo este proceso determina ciertos resultados que podemos exponerlos a continuación:

- **Resultado positivo:** El cliente o socio se encuentra satisfecho se ha superado con creces las expectativas.



- Resultado cero: El cliente o socio se encuentra conforme con los resultados, es decir se ha cumplido con lo justo.
- Resultado negativo: El cliente o socio se encuentra insatisfecho, lo cual demuestra una clara falla en el desempeño organizacional (Chiavenato, 2022, pág. 365).

(Capelli, 2023) al utilizar el ROI de la capacitación establece que “mide como la formación técnica recibida por los empleados se traduce en una reducción de costos o aumento de colocación de servicios” (p. 115).

A continuación, evidenciamos los parámetros y enfoque de Capelli (2023) para medir dicho retorno:

El Dilema de hacer o comprar, determina que el ROI (retorno de la inversión), inicia antes de un proceso de capacitación, así también en el hacer el ROI es positivo siempre y cuando el costo de formación más el riesgo de que el empleado se vaya es inferior al valor de contratar un nuevo talento y dentro del comprar, el ROI es medido por la rapidez dentro de la productividad de los procesos.

Los Parámetros de cálculo de retorno son medibles con la capacidad operativa real, la reducción del tiempo en rampa es determinada en cuanto más pronto el talento humano capacitado llega al clímax de productividad; el ahorro en reclutamiento externo que mediante la capacitación impartida permite cubrir vacantes internas, disminuyendo costos y por último la productividad marginal se evidencia por la cantidad de ingresos que genera el personal capacitado acorde a las funciones que desempeña.

Las estrategias para maximizar el ROI se deben priorizar para que el retorno de la inversión sea alto y que al capacitar en habilidades específicas de la empresa es decir aquellas que no son

fáciles de encontrar en el mercado podamos cuidar al talento humano para que no sienta la necesidad de irse.

1.2.6. Evaluaciones de Desempeño

La gestión del talento contemporánea ha transitado de un enfoque puramente administrativo hacia uno holístico. Mientras que la evaluación del desempeño para (Aguinis, 2023) es entendida como "un componente de un sistema mayor que incluye identificación, medición y desarrollo" (p.45)

Esta estructura técnica hoy se entrelaza con la subjetividad del trabajador. En este sentido, la evaluación moderna no solo busca cuantificar resultados, es así que (Puig , 2025) "evaluar la experiencia del colaborador como parte integral de su rendimiento" (p.43).

Dentro de este contexto las evaluaciones de desempeño son fundamentales para medir el funcionamiento de cada talento humano disponible en la organización para acrecentar un valor agregado dentro de los servicios que se desarrollan y se presentan en una cooperativa hacia sus clientes y socios.

En este proceso evaluativo hacia los integrantes de una institución podemos identificar ciertos tipos de evaluaciones, Puig (2025) para esto lo determinamos en el siguiente apartado:

Evaluación por grados (MultifFuente) de Martha Alles

- Evaluación de 90°: Se lleva de forma ascendente y es únicamente realizada por el jefe inmediato.
- Evaluación de 180°: El colaborador de la institución es evaluado únicamente por su jefe y sus pares.

- Evaluación de 270°: Aquí el jefe es evaluado por sus subordinados prestando atención a la capacidad de liderazgo y gestión del equipo. (Alles , 2024, pág. 110)

(Alles , 2024) la evaluación de 360° “es una herramienta de gestión para el desarrollo de competencias, donde la clave no es la calificación en sí, sino la discrepancia entre la percepción del evaluado y la de su entorno” (p. 45).

La evaluación de 360° se realiza de forma sistemática y jerárquica en los diversos cargos que se encuentran determinados en una institución, además se puede determinar cierta estructura del proceso por eso Alles (2024) lo detalla a continuación:

El éxito de la gestión del talento en la actualidad radica en un sistema de retroalimentación que abarque todas las esferas de interacción del empleado. En primera instancia, la valoración proveniente de los superiores resulta fundamental, ya que se centra específicamente en el grado de desempeño de los objetivos estratégicos y las metas operativas establecidas al inicio del periodo de gestión. No obstante, esta visión vertical se integra con la evaluación de pares, la cual permite examinar competencias transversales como la colaboración interdepartamental y la eficacia en el trabajo en equipo.

Además, desde una perspectiva jerárquica inversa, la retroalimentación de los subordinados evidencia datos invaluable sobre las habilidades blandas del evaluado, enfocándose principalmente en el ejercicio del liderazgo y la capacidad para establecer una comunicación tanto asertiva como efectiva. Comparablemente, la autoevaluación constituye un ejercicio mental necesario, mediante el cual el colaborador desarrolla un proceso de razonamiento crítico y reflexivo sobre sus propias capacidades, logrando identificar con precisión sus fortalezas y aquellas áreas que requieren un desarrollo profesional más profundo.

Finalmente, el modelo finaliza con la percepción de los clientes, tanto internos como externos. En este apartado, el rendimiento se mide a través de indicadores tangibles de la calidad del servicio y la agilidad en la capacidad de respuesta ante las demandas del entorno. Esta reunión de perspectivas no solo endosa un diagnóstico más justo del rendimiento, sino que también alinea el desarrollo individual con las expectativas de la organización.

Evaluación por competencias y conductas

Para (Chiavenato, 2022) la evaluación por competencias y conductas “se basa en el análisis de comportamientos observables para determinar si el empleado posee las habilidades necesarias para el cargo”.

Así podemos identificar ciertos parámetros que manifiesta el autor en mención.

- Método de incidentes críticos: Aquí registramos los comportamientos excepcionales, ya sean estos positivos o negativos.
- Escalas de clasificación gráfica: Dentro de este apartado se evalúa ciertos factores como la puntualidad o la iniciativa en escalas del 1-5, (p. 251).

En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., el enfoque de Alles (2024) resulta especialmente pertinente, dado que su modelo de competencias cardinales, gerenciales y específicas por nivel jerárquico es directamente aplicable a la estructura del departamento de Subgerencia de Negocios. A diferencia del enfoque de Dessler (2024), orientado a grandes corporaciones con procesos de reclutamiento masivo, el modelo de Alles permite una implementación gradual y práctica en instituciones cooperativas de mediano tamaño, donde los procesos de GTH coexisten con una cultura de gestión basada en la confianza y la economía solidaria.



1.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables, Variable Independiente

| VARIABLE | CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICA O INSTRUMENTO |
|--|---|--|---|---------------|--|
| Variable Independiente Gestión Del Talento Humano por Competencias | Es un proceso administrativo-estratégico que busca integrar las habilidades, actitudes y conocimientos del talento humano con los objetivos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> Saber (Técnico) | <ul style="list-style-type: none"> Nivel de formación. Competencias técnicas. | Preguntas 1-5 | Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala de Likert 1.- Totalmente en desacuerdo. 2.- En desacuerdo. 3.- Neutral. 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Saber ser (Blando) | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación y Liderazgo. Ética profesional y trabajo en equipo. | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Procesos de RRHH | <ul style="list-style-type: none"> Selección por competencias. Planes de capacitación. | | |

Nota. Datos obtenidos de la Variable Independiente

Tabla 2

Operacionalización de Variables, Variable Dependiente

| VARIABLE | CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICA O INSTRUMENTO |
|---|--|--|---|----------------|--|
| Variable Dependiente Desempeño Organizacional | Es aquel que se mide por la eficacia y eficiencia de los integrantes de una organización para alcanzar las metas y objetivos propuestos. | <ul style="list-style-type: none"> Productividad | - Calidad en los procesos y funciones desempeñadas. - Cumplimiento de metas y objetivos. | Preguntas 6-10 | Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala de Likert 1.- Totalmente en desacuerdo. 2.- En desacuerdo. 3.- Neutral. 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Interno | - Clima Laboral. - Retención del capital humano. | | |

Nota. Datos obtenidos de la Variable Dependiente



Hipótesis General

La gestión del talento humano basado en competencias se relaciona directamente con el desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. durante el año 2025.

Hipótesis Nula

La gestión del talento humano basado en competencias no se relaciona directamente con el desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. durante el año 2025.

Instrumentos

| CUESTIONARIO APLICADO | |
|--|--------------------------|
| ÍTEMS POR PREGUNTA | VARIABLE |
| 1.- ¿Conozco claramente las competencias técnicas y conductuales que mi puesto de trabajo requiere? | GTH por competencias |
| 2.- ¿El proceso de selección de la empresa asegura que los nuevos ingresos posean las competencias necesarias para el éxito? | GTH por competencias |
| 3.- ¿Considera que sus conocimientos técnicos actuales son evaluados de manera justa y periódica? | GTH por competencias |
| 4.- ¿Recibe capacitaciones específicas orientadas a cerrar las brechas de sus competencias actuales? | GTH por competencias |
| 5.- ¿Siente que sus talentos y habilidades naturales son aprovechados correctamente en su puesto actual? | GTH por competencias |
| 6.- ¿El modelo de gestión por competencias ha mejorado la | Desempeño organizacional |

| | |
|---|--------------------------|
| comunicación y el trabajo en equipo en su área? | |
| 7.- ¿Considera que el enfoque en competencias contribuye directamente a que la organización alcance sus metas estratégicas? | Desempeño organizacional |
| 8.- ¿Cree que la empresa reconoce y recompensa el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los empleados? | Desempeño organizacional |
| 9.- ¿La cultura de la empresa fomenta el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos? | Desempeño organizacional |
| 10.- ¿Su evaluación de desempeño incluye indicadores basados en comportamientos y competencias, más allá de los resultados numéricos? | Desempeño organizacional |



CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo, puesto que permitirá medir y analizar la relación estrecha entre la gestión de talento humano por competencias y el desempeño organizacional, a través de la técnica de la encuesta y esta a su vez con un cuestionario dirigido hacia los colaboradores de la Cooperativa de “Ahorro y Crédito Riobamba” Ltda. Durante el año 2025.

(Arias, 2022) La investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas de recolección de datos que pueden ser procesados mediante la estadística, tales como la encuesta y la observación sistemática. Su propósito es la descripción de fenómenos y la determinación de la relación entre variables. (p. 25).

De esta manera, se prioriza analizar datos reales recabados de la encuesta aplicada, en la cual identificaremos ciertos criterios del capital humano que conforma la cooperativa.

2.2. Tipo de investigación

Aplicada

(Behar, 2023) La investigación aplicada tiene como objetivo principal la aplicación, el uso y las consecuencias prácticas de los conocimientos. Su interés se enfoca en la utilidad de los resultados para mejorar procesos, productos o sistemas dentro de un marco temporal definido. (p. 42).

Así determinamos que la investigación de tipo aplicada es vital dentro del estudio porque propone un modelo de gestión guiado por la gestión de talento humano por competencias que favorecen a un desempeño organizacional óptimo y complementario a las metas y objetivos de la



institución.

Descriptiva

(Bernal, 2024) En la investigación descriptiva se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Se enfoca en realizar una medición precisa de las variables para mostrar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. (p. 124).

Mediante la investigación descriptiva analizaremos las conductas actuales del talento humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Correlacional

(Arias, 2022) La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad de este tipo de estudio es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. (p. 31).

Se examinará la relación estrecha entre la gestión de talento humano por competencias y la forma en como impacta en el desempeño organizacional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

2.3. Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación corresponde a una orientación no experimental, puesto que se observará a las variables en su contexto natural sin que estas sean manipuladas.

También forma parte de un diseño investigativo con carácter transversal, esto debido a que la recolección de datos se fundamentará en un solo período del año 2025 dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

2.4. Población y Muestra

Dado que la población de estudio está conformada por los 20 colaboradores que integran

la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., unidad que constituye una población finita y accesible, se optó por un enfoque censal, aplicando el instrumento a la totalidad de los sujetos sin necesidad de recurrir a procedimientos de muestreo probabilístico (Arias, 2022)

Criterios de Inclusión:

- Se tomaron en cuenta trabajadores con contrato vigente.
- Rango de edad de entre 22 a 55 años.
- Tiempo de desempeño laboral de al menos 6 meses.

Criterios de Exclusión

- Personal en procesos de prueba.
- Personal con menos de 3 meses en la cooperativa.
- Licencia médica extendida.

Mediante el Censo realizado dentro de la cooperativa se agruparon a los funcionarios para su posterior análisis mediante la aplicación de la encuesta.

Clúster estratégico: Gerente y jefes de área.

Clúster Operativo: Oficiales de crédito y analistas.

Clúster de Apoyo: Servicios generales o atención en ventanilla.

Es así que basados en los procesos conllevados se tomó como base de estudio al departamento de Subgerencia de Negocios que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. que en este caso son 20 personas.

2.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Como técnica principal para la obtención de información y datos se considera primordial

la encuesta que está dirigido hacia los 20 integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en este caso para medir las variables de estudio, tanto: gestión del talento humano por competencia como el desempeño organizacional.

Instrumento

El instrumento a utilizar es un cuestionario de 10 preguntas realizado en la plataforma Google Forms y fundamentado en las variables planteadas y medido bajo la escala de Likert, que se detalla a continuación:

1= Totalmente en desacuerdo.

2 = En desacuerdo.

3 = Neutral.

4= De acuerdo

5= Totalmente en acuerdo.

2.6. Validez y Confiabilidad

2.6.1. Validez

La validez del contenido del cuestionario que se realizó para la investigación sobre el modelo de gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. fue ratificada mediante el juicio de un experto el 1 de abril de 2026. En este caso el evaluador, Msc. Luis Eduardo Solís Granda, PhD, anexo a la Universidad Estatal de Milagro, calificó el instrumento con una valoración general de "Excelente", esto tras analizar las dimensiones del contexto de la encuesta. Según la ficha de validación, el experto determinó con el grado máximo de acuerdo (nivel 6 en escala Likert) que las interrogantes poseen claridad comprensiva, presentan opciones de respuesta adecuadas y mantienen un orden lógico. De igual manera, se confirmó que el instrumento es oportuno para alcanzar el objetivo general del estudio, cuenta con instrucciones

precisas para los encuestados y no presenta un número excesivo de preguntas, ni riesgos para los participantes.

2.6.2. Confiabilidad

El Alfa de Cronbach es una herramienta de validación técnica que nos permite obtener una medición de resultados, sin que estas se formen o se determinen al azar por esta situación (Alvares-García, 2024) “El alfa de Cronbach determina la consistencia interna de un instrumento de medida, asegurando que las respuestas de los sujetos sean estables y coherentes entre los diferentes reactivos que componen la dimensión evaluada” (p. 89).

Dentro del cálculo del Alfa de Cronbach y a través de la tabla podemos evidenciar las varianzas que surgieron acorde a las respuestas de los encuestados, así determinando la diferencias en las respuestas de cada uno de ellos. Además, en el siguiente apartado evidenciamos la aplicación de la fórmula y el resultado obtenido de la misma.

Tabla 3

Cálculo del Alfa de Cronbach

| Parámetro | Valor |
|--------------------------------|--------------|
| Número de ítems | 10 |
| Número de Encuestados | 20 |
| Suma de Varianzas de los Ítems | 11,450 |
| Varianza Total | 33,201 |
| Alfa de Cronbach | 0,728 |

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada

El cálculo arrojó un coeficiente 0,728. De acuerdo con la literatura científica y las escalas de valoración psicométrica, un resultado situado en el rango de 0,70 a 0,80 se cataloga como Aceptable y Confiable. Este valor demuestra que los ítems del cuestionario están altamente

correlacionados entre sí, lo que asegura que el instrumento mide con precisión y estabilidad las variables de estudio relacionadas con la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. En consecuencia, la consistencia obtenida valida la capacidad del instrumento para capturar de manera objetiva el sentir de los encuestados, permitiendo que los hallazgos derivados de esta investigación posean el rigor estadístico necesario para sustentar la propuesta técnica.

2.7. Técnicas de análisis de datos

En el proceso de recabar la información, como eje primordial de la investigación se tomó como técnica principal la encuesta y como instrumento determinante el cuestionario de preguntas basado en la escala de (Likert) de 5 niveles, el cual fue aplicado a 20 colaboradores integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Dada la naturaleza de la investigación y la ubicación de la población muestral, se optó por realizarla y aplicarla de manera digital a través de la plataforma Google Forms, así se garantizó una distribución eficiente, al igual que el anonimato de los participantes y la integridad de los datos al evitar errores de transcripción

CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

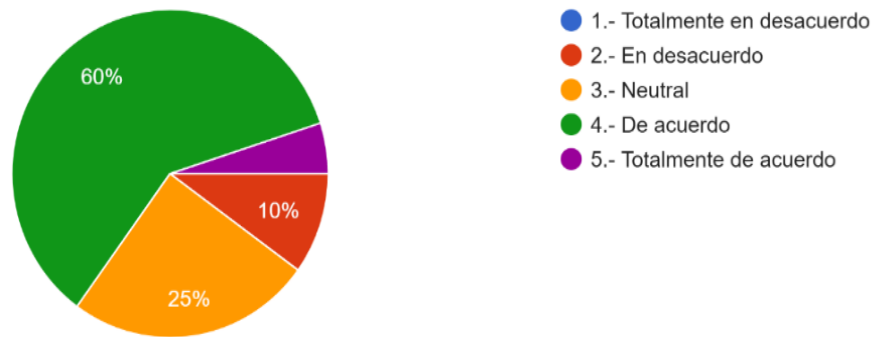
3.1. Interpretación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada a los 20 colaboradores que forman parte del departamento de Subgerencia de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Además, el objetivo de esta encuesta fue conocer la perspectiva sobre cómo se gestiona el talento y las competencias dentro de la institución.

Figura 1

Competencias técnicas y conductuales del puesto de trabajo

1.- Conozco claramente las competencias técnicas y conductuales que mi puesto de trabajo requiere?
20 respuestas



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 1

El 65% de los encuestados declara conocer las competencias técnicas y conductuales de su cargo, mientras que un 35% muestra desconocimiento o neutralidad. Este hallazgo es relevante porque, según Alles (2024), la claridad sobre el perfil de competencias es el punto de partida de cualquier sistema de gestión del talento humano: sin esa claridad, la evaluación del desempeño carece de parámetros objetivos. En el contexto de la Subgerencia de Negocios, este 35% de desconocimiento sugiere que los perfiles de cargo existentes —si los hay— no han sido formalmente comunicados

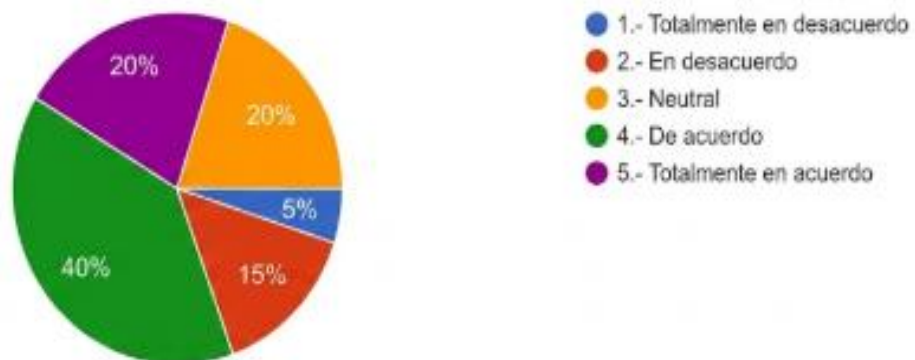
al personal, lo que justifica directamente la necesidad del manual de funciones propuesto.

Figura 2

El proceso de selección de la empresa

2.- El proceso de selección de la empresa asegura que los nuevos ingresos posean las competencias necesarias para el éxito.

20 respuestas



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 2

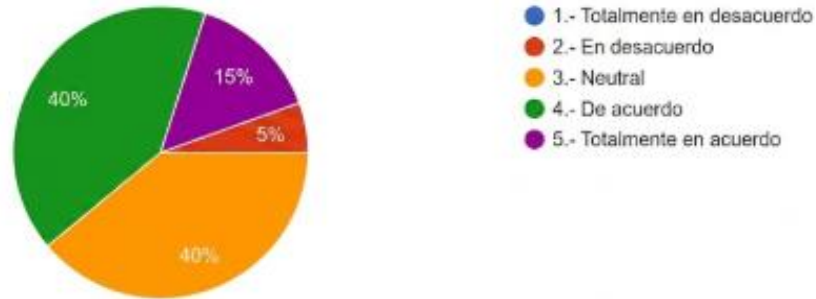
Los resultados obtenidos revelan que el 60% de los encuestados (12 personas) valida que la institución asegura la selección de personal competente, lo cual actúa como un catalizador para una comunicación organizacional fluida. Este hallazgo se alinea con la premisa de Dessler (2024), quien sostiene que una planificación estratégica y una selección basada en eficiencia técnica son vitales no solo para cubrir una vacante, sino para garantizar que el capital humano potencie los objetivos del estudio. No obstante, existe un 20% de postura neutral que sugiere desinterés, mientras que un 15% manifiesta desconocimiento sobre los procesos de selección por perfil; esta última percepción negativa se vincula directamente con el deterioro de la comunicación asertiva y el debilitamiento del trabajo en equipo.

Figura 3

Los conocimientos técnicos actuales son evaluados de manera justa y periódica

3

¿Considera que sus conocimientos técnicos actuales son evaluados de manera justa y periódica?



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 3

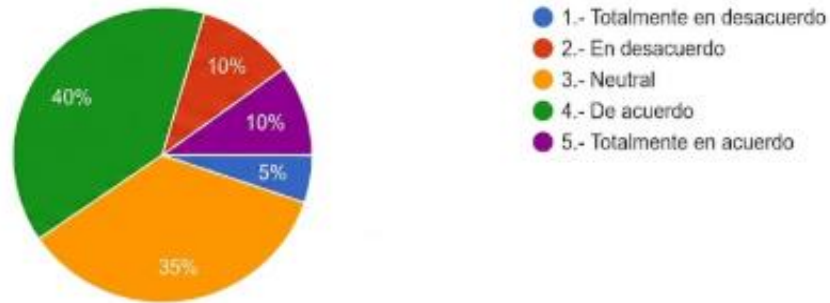
El 55% de los encuestados manifiesta alta motivación y competencias alineadas gracias a evaluaciones percibidas como justas. No obstante, un 40% adopta una postura neutral ante la ausencia de parámetros técnicos estandarizados, lo que, según Alles (2024), evidencia una desconexión entre el desempeño individual y los objetivos estratégicos. El 5% restante expresa desmotivación por la falta de estándares de calidad, confirmando que una gestión de desempeño sin un modelo de competencias sólido debilita el compromiso institucional y el crecimiento del capital humano.

Figura 4

Capacitaciones específicas orientadas por competencias

4. ¿Recibe capacitaciones específicas orientadas a cerrar las brechas de sus competencias actuales?

20 respuestas



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 4

El 50% de los colaboradores confirma que las capacitaciones cierran brechas de competencias, optimizando el desempeño organizacional. No obstante, un 35% mantiene una postura neutral y un 15% manifiesta insatisfacción, lo que según Cuesta (2023), refleja deficiencias en la determinación de necesidades de aprendizaje. Esta persistencia de brechas limita el capital intelectual y la motivación, evidenciando que, sin una formación continua y alineada a los procesos de trabajo, se compromete la consecución de objetivos estratégicos y el clima motivacional de la empresa.

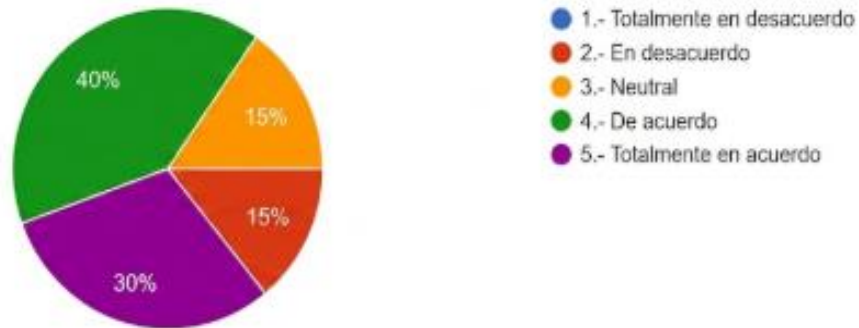


Figura 5

Las habilidades naturales son aprovechadas correctamente

5.- ¿Siente que sus talentos y habilidades naturales son aprovechados correctamente en su puesto actual?

20 respuestas



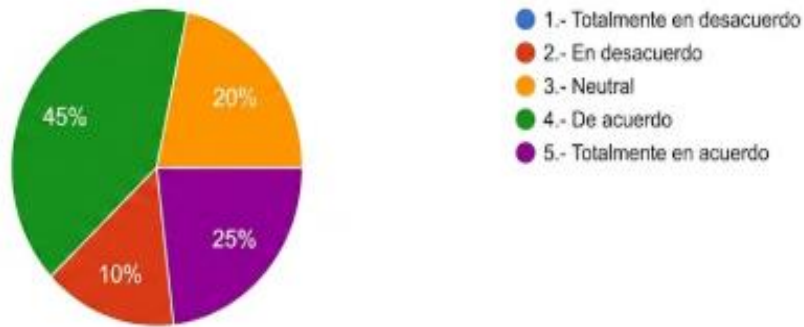
Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 5

El 70% de los encuestados afirma que sus habilidades son aprovechadas, lo que sugiere una base sólida de talento. No obstante, el 30% restante percibe una subutilización de su potencial, situación que Ulrich (2023) atribuye a una desconexión entre las competencias individuales y las capacidades organizacionales. La ausencia de un manual de funciones impide delimitar roles estratégicos, limitando la capacidad de la cooperativa para convertir el talento en resultados de valor. Por ello, una alineación efectiva es esencial para optimizar el desempeño y garantizar la eficiencia institucional.

Figura 6

El modelo de gestión mejora la comunicación y el trabajo en equipo

6 ¿El modelo de gestión por competencias ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo en su área?
20 respuestas



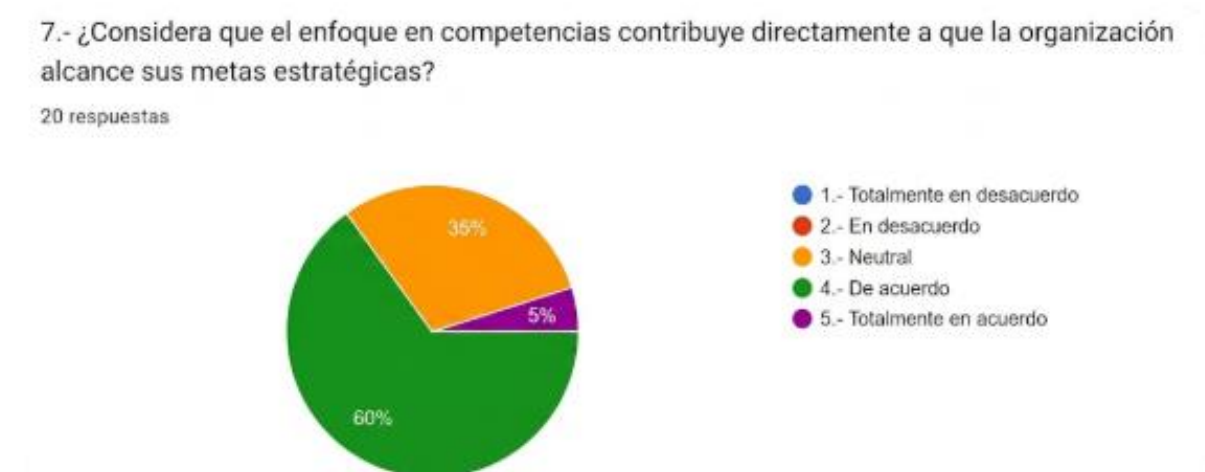
Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 6

El 70% de los encuestados afirma que la gestión por competencias optimiza la comunicación y el trabajo en equipo, favoreciendo el desempeño. No obstante, las posturas neutrales (20%) y de desacuerdo (10%) advierten sobre una socialización deficiente que genera inestabilidad. Según Robbins (2023), este escenario evidencia la falta de una cultura organizacional alineada, donde el desconocimiento de las competencias clave impide reducir la incertidumbre laboral. Por ello, una implementación integral es vital para clarificar roles, potenciar comunicación y el trabajo en equipo.



Figura 7

El enfoque por competencias contribuye al alcance de metas



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 7

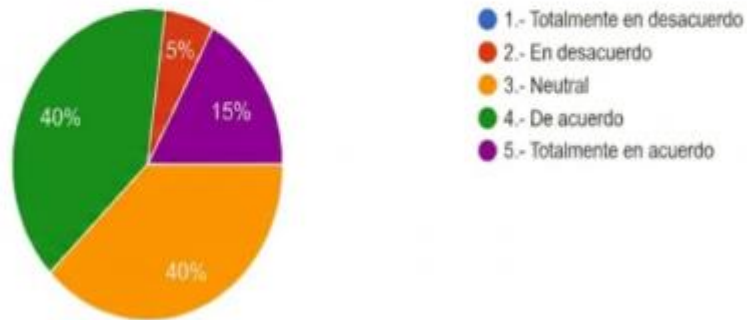
El 65% de los colaboradores conoce y respalda el enfoque por competencias como motor para alcanzar las metas institucionales, reflejando un alto compromiso y óptimo desempeño laboral. No obstante, un significativo 35% mantiene una postura neutral debido a deficiencias en la socialización y comunicación interna, lo que genera falta de identificación con los objetivos y, consecuentemente, un riesgo de mermar la productividad y el desempeño general. Bajo la línea de aporte de Chiavenato (2022) es vital el enfoque por competencias para alcanzar las metas propuestas por la institución.

Figura 8

Reconocimiento y recompensa por el desarrollo de nuevas habilidades

8. ¿Cree que la empresa reconoce y recompensa el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los empleados?

20 respuestas



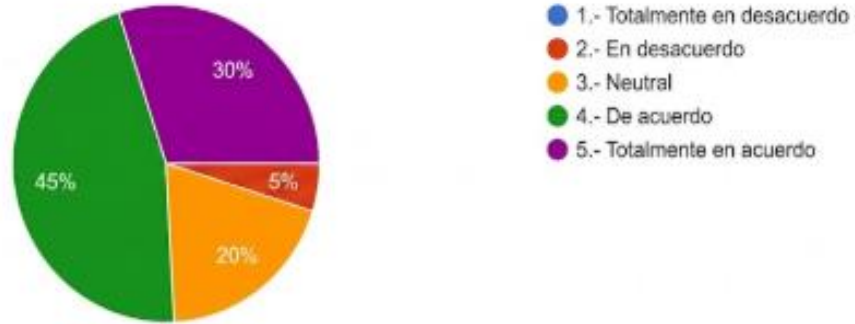
Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 8

El 55% de los colaboradores identifica el reconocimiento al desarrollo de habilidades como un motor de motivación. No obstante, el 40% de neutralidad y el malestar restante evidencian una aplicación irregular que, según Chiavenato (2022), rompe la relación esfuerzo-desempeño-recompensa. La falta de estándares claros genera una percepción de inequidad, afectando el compromiso organizacional. Por ello, formalizar criterios de recompensa es crucial para clarificar las expectativas del personal, reducir la ambigüedad y asegurar que el desarrollo de nuevas competencias se traduzca en una satisfacción general y un alto desempeño.

Figura 9

La cultura empresarial fomenta el aprendizaje continuo

9 ¿La cultura de la empresa fomenta el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos?
20 respuestas



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 9

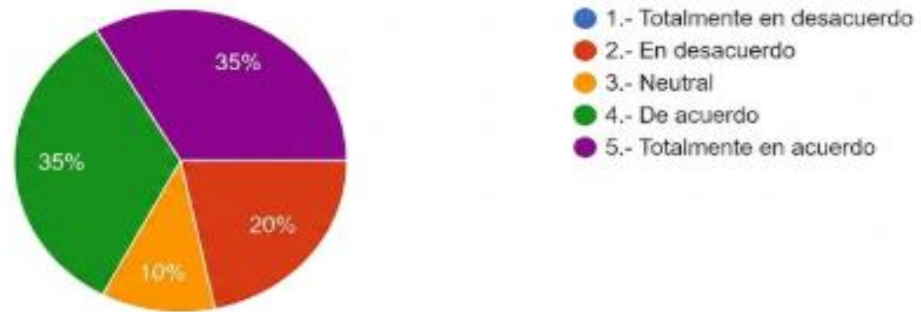
El 75% de los colaboradores valora el aprendizaje continuo como motor de crecimiento y desempeño óptimo. Sin embargo, el 25% restante muestra neutralidad o desacuerdo, lo que según Chiavenato (2022), evidencia la necesidad de transitar de una capacitación tradicional a un modelo de gestión del conocimiento integral. La percepción de oportunidades limitadas restringe la adaptabilidad organizacional y el desarrollo del capital humano. Por ello, la cooperativa debe fomentar una actualización constante que no se limite a áreas específicas, asegurando que el aprendizaje se traduzca en una ventaja competitiva y en la autorrealización del personal.

Figura 10

La evaluación de desempeño se fundamenta en comportamientos y competencias

10.- ¿Su evaluación de desempeño incluye indicadores basados en comportamientos y competencias, más allá de los resultados numéricos?

20 respuestas



Nota. Datos obtenidos de los resultados de la aplicación de la encuesta de la pregunta 10

El 70% de los evaluados coincide en que el sistema de desempeño fomenta la mejora continua mediante indicadores de competencias. No obstante, el 30% restante percibe falta de equidad e inconsistencia, lo que según Goleman (2024), debilita la autoconciencia organizacional y la motivación intrínseca. Para el autor, evaluar comportamientos es clave para desarrollar la inteligencia emocional, pero requiere criterios transparentes que aseguren la resonancia del liderazgo. Por tanto, estandarizar los indicadores es fundamental para evitar climas de desconfianza y garantizar que la evaluación sea una herramienta real de desarrollo humano y profesional.

3.2.- Análisis Correlacional Entre la Gestión Del Talento Humano Por Competencias y Desempeño Organizacional

| Variable | Ítems Considerados | Puntaje |
|----------------------------|---------------------------|----------------|
| Gestión del Talento Humano | Ítems 1-5 | 18.75 |
| Desempeño Organizacional | Ítems 6-10 | 18.85 |

Los resultados del análisis de correlación de Pearson evidenciaron un coeficiente $r = 0.582$ entre las variables gestión del talento humano por competencias (ítems 1–5, puntaje promedio: 18.75) y desempeño organizacional (ítems 6–10, puntaje promedio: 18.85). El nivel de significancia bilateral obtenido fue $p = 0.007$. Dado que $p < 0.05$, se acepta la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Tabla de resumen de los resultados

Tabla 4

Resumen de resultados

| Ítems | Resultado principal | Interpretación |
|--------------|--|--|
| 1 | 65% de acuerdo o totalmente de acuerdo | Existe un conocimiento parcial de las competencias |
| 2 | 60% de acuerdo o totalmente de acuerdo | El proceso de selección es percibido positivamente |
| 3 | 55% de acuerdo o totalmente de acuerdo | La evaluación técnica requiere fortalecimiento |
| 4 | 50% de acuerdo o totalmente de acuerdo | Las capacitaciones no cubren todas las |

| | | |
|----|---|---|
| | | brechas |
| 5 | 70% de acuerdo o totalmente de acuerdo | Las habilidades son aprovechadas en la mayoría de casos |
| 6 | 70% de acuerdo o totalmente de acuerdo | Se ha mejorado parcialmente la comunicación y el trabajo en equipo |
| 7 | 65% de acuerdo o totalmente de acuerdo | En la mayoría de casos el enfoque por competencias permite alcanzar las metas institucionales |
| 8 | 55% desacuerdo o totalmente en desacuerdo | La mayoría de los colaboradores considera que la empresa reconoce el desarrollo de nuevas habilidades, aunque todavía existen percepciones de neutralidad y desacuerdo en una parte del personal. |
| 9 | 75% de acuerdo o totalmente de acuerdo | La mayoría expresa sentirse conforme con respecto al aprendizaje continuo |
| 10 | 70% de acuerdo o totalmente de acuerdo | Se identifica que se sienten conformes con los sistemas evaluativos de desempeño |

Nota: Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

CAPITULO IV PROPUESTA

El modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto para la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. se sustenta en tres componentes interdependientes: (1) el diagnóstico de brechas de desempeño — desarrollado en el Capítulo III—, (2) la identificación de competencias cardinales, gerenciales y específicas requeridas por cada cargo —fundamentada en el marco teórico del Capítulo I—, y (3) el diseño del Manual de Funciones —que constituye el instrumento operativo del modelo y se presenta en este capítulo—. Este manual no es un documento estático: es la herramienta que permite a la cooperativa operacionalizar el modelo de GTH por competencias, orientando los procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño y planes de desarrollo del talento humano de la Subgerencia de Negocios. En este sentido, el manual de funciones representa la materialización práctica del modelo propuesto, en correspondencia con el enfoque de Alles (2024), quien señala que los descriptores de cargo basados en competencias son el punto de partida de cualquier sistema integrado de gestión del talento humano.

4.1.- Título

Diseño de un Manual de funciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. en el departamento de subgerencia de Negocios.

4.2.- Objetivos

4.2.1.- Objetivo General

Diseñar el Manual de funciones del departamento de Subgerencia de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

4.2.2.- Objetivos Específicos

- Identificar las falencias dentro del departamento de Subgerencia de Negocios.



- Establecer las competencias laborales requeridas en los cargos dentro del departamento de Subgerencia de Negocios
- Determinar las funciones específicas a cada cargo laboral dentro del departamento de Subgerencia de Negocios.

4.3.- Justificación

El diseño de un manual de funciones para la Subgerencia de Negocios dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. es viable en su desarrollo porque se cuenta con la autorización, apoyo y apertura de la institución, además es sumamente importante, ya que dicho departamento dentro de la institución es el encargado de generar activos, la inexistencia de dicho manual genera brechas de responsabilidad, en donde las tareas como el análisis de riesgo crediticio pueden duplicarse, o en el peor de los casos quedar en el vacío.

En este sentido el manual de funciones transforma la operatividad de la cooperativa en dos puntos claves la optimización del control interno, esto ligado al cumplimiento de metas comerciales, los procesos de auditoría y la institucionalización del conocimiento, es decir que asegura el “saber hacer” mitigando la rotación de personal, en este contexto se generan beneficiarios directos, siendo como principal la Subgerencia de Negocios y todo el personal integrante del mismo, además de Recursos Humanos, ya que el Manual de Funciones facilita los procesos de selección e inducción, también genera beneficiarios indirectos que en este sentido son los socios, puesto que recibirán una atención más eficiente y oportuna.

La Realización del Manual de Funciones se determina porque busca establecer parámetros detallados por competencias, que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los integrantes de la cooperativa, generando un impacto directo en la misma con la finalidad de dinamizar los procesos que se desarrollan dentro de la institución.



4.4.- Desarrollo de la Propuesta

En este caso el departamento seleccionado para realizar el Manual de Funciones ha sido la Subgerencia de Negocios puesto que en base a las encuestas ha resultado ser el que mayores inconvenientes tiene al momento de ejecutar sus funciones, por ende, es indispensable el determinar las competencias esenciales para desempeñar los cargos dentro del departamento. Así podemos identificar:

- Visión Estratégica
- Empowerment
- Liderazgo para el Cambio
- Análisis Crítico
- Temple
- Orientación a los resultados
- Orientación al Cliente
- Capacidad de Negociación
- Ética y Sencillez



**MANUAL DE FUNCIONES DEL
DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA
DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA
DE “AHORRO Y CRÉDITO
RIOBAMBA” LTDA**



Riobamba 2026, abril 2026

Elaborado por:

Erika Masaquiza



COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
“RIOBAMBA” LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

ABRIL 2026

PRESENTACIÓN

Este Manual de Funciones del departamento de Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda fue realizado en base a la información proporcionada por los funcionarios integrantes del departamento, donde se evidenció que no se cuenta con un instrumento detallado de las funciones que debe realizar cada colaborador y de las competencias necesarias para desempeñarse, además de manifestar que el Manual de Funciones es indispensable en la gestión del talento humano dentro de la institución.

Elaborado por:

Erika Masaquiza



ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda. fue fundada el 12 de octubre de 1978 por un grupo de artesanos, con el objetivo primordial de reestablecer la confianza de la ciudadanía en el sector financiero.

En la actualidad todas las actividades realizadas en la cooperativa son respaldadas por la ley y sometidas a la aplicación de normas de solvencia y transparencia bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, es así que la agencia matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, además de contar con sucursales en, Machachi, Quito, Cuenca, ofreciendo diversidad de créditos como: consumo, comercio y microcréditos para los socios de la institución.

Elaborado por:

Erika Masaquiza



MARCO NORMATIVO

- Ley orgánica de economía popular y solidaria
- Ley de régimen tributario
- Estatuto de la Cooperativa
- Leyes y Reglamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba” Ltda
- Reglamento Interno
- Políticas y procedimientos Internos
- Actas de los consejos y asambleas

Elaborado por:

Erika Masaquiza



COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO
“RIOBAMBA” LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

ABRIL 2026

OBJETIVO

Impulsar el desarrollo socioeconómico de sus asociados y la comunidad, promoviendo la economía popular y solidaria, además de mejorar la calidad de vida de los sectores populares mediante la captación de ahorros y la concesión de créditos.

Elaborado por:
Erika Masaquiza

| | | |
|---|--|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS | | |
| Nombre del Cargo: Subgerente de Negocios Reporta a: Gerente General Supervisa a: jefe de captaciones, jefe de crédito y cobranzas, administrador de oficinas | | |
| Campo | Descripción | |
| Formación académica | Título de cuarto nivel, formación en Ingeniería comercial, Administración de empresas, Economía, carreras afines | |
| Experiencia | Mínimo 3 años en cargos similares | |
| Conocimientos técnicos | Normativa de la SEPS. Análisis de riesgos financieros Estrategias de marketing Manejo avanzado de Ofimática | |
| MISIÓN DEL CARGO | | |
| Dirigir la colocación de productos financieros (créditos) y la captación de recursos (ahorros) asegurando la rentabilidad de la cartera y el cumplimiento de metas comerciales. | | |
| FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan anual de negocios y las campañas de colocación de crédito. • Supervisar y analizar la calidad de los activos y coordinar estrategias para mantener índices bajos de morosidad. • Identificar necesidades de los socios y proponer nuevos productos. • Dirigir a los jefes de agencia y oficiales de crédito. | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | | |
| Visión Estratégica, Ética y Sencillez, Liderazgo de Equipos, Temple, Capacidad de Negociación. | | |
| Elaborado por: Erika Masaquiza | | |



| | | |
|--|--|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS | | |
| Nombre del Cargo: jefe de Captaciones Reporta a: Subgerente de Negocios Supervisa a: Oficiales de Inversión y Cajeros. | | |
| Campo | Descripción | |
| Formación académica | Título de tercer nivel, formación en Ingeniería comercial, Administración de empresas, Economía, carreras afines | |
| Experiencia | Mínimo 2 años en cargos similares | |
| Conocimientos técnicos | Normativa de la SEPS. Dominio de indicadores de liquidez Manejo de sistemas CORE bancarios y ofimática. Técnicas de negociación de alto nivel | |
| MISIÓN DEL CARGO | | |
| Liderar y ejecutar las estrategias de captación de recursos financieros (ahorro corriente, programado), así asegurando el cumplimiento de metas comerciales. | | |
| FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan de captaciones mensuales y trimestrales acorde a las metas de la subgerencia de negocios. • Monitorear las tasas de mercado y proponer ajustes al subgerente. • Asegurar que toda captación de alto valor cumpla con la debida diligencia y las normativas SEPS. • Gestionar la cartera de socios clave y diseñar estrategias de retención. | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | | |
| Visión Estratégica, Liderazgo para el Cambio, Capacidad de Negociación, Análisis Crítico, Ética y Sencillez | | |
| Elaborado por: Erika Masaquiza | | |
| | COOPERATIVA DE | MANUAL DE FUNCIONES |



AHORRO Y CRÉDITO
"RIOBAMBA" LTDA.

ABRIL 2026

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS

Nombre del Cargo: jefe de crédito y cobranzas

Reporta a: Subgerente de negocios

Supervisa a: Oficial de crédito y cobranzas

| Campo | Descripción |
|-------------------------------|--|
| Formación académica | Título de tercer nivel, formación en Ingeniería comercial, Administración de empresas, Contabilidad y auditoría, carreras afines |
| Experiencia | Mínimo 2 años en cargos similares |
| Conocimientos técnicos | Normativa de la SEPS. Dominio de metodologías de evaluación en la capacidad de pago. Técnicas de cobranza judicial y extrajudicial Manejo de sistemas CORE bancarios y ofimática. Conocimientos de auditoría interna |

MISIÓN DEL CARGO

Liderar y supervisar los procesos de concesión de créditos, la recuperación de la cartera crediticia de la cooperativa y asegurar el cumplimiento de metas, manteniendo los índices de morosidad.

FUNCIONES


- Diseñar políticas de crédito y estrategias de cobranza, alineadas a la realidad de los socios.
- Evaluar y sancionar aquellas solicitudes de crédito que superen la autonomía de los analistas.
- Monitorear a diario la cartera vencida y dirigir las acciones de cobranza preventiva.
- Elaborar informes mensuales sobre el estado de las carteras, provisiones y cumplimiento de metas.

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Visión Estratégica, Liderazgo para el Cambio, Capacidad de Negociación, Temple, Orientación a los Resultados

Elaborado por:

Erika Masaquiza

| | | |
|--|--|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS | | |
| Nombre del Cargo: Administrador de oficinas operativas Reporta a: Subgerente de Negocios Supervisa a: No aplica | | |
| Campo | Descripción | |
| Formación académica | Título de tercer nivel, formación en Ingeniería comercial, Administración de empresas, Economía, carreras afines | |
| Experiencia | Mínimo 2 años en cargos similares | |
| Conocimientos técnicos | Normativa de la SEPS. Operaciones financieras Prevención de riesgos Dominio de Core bancario | |
| MISIÓN DEL CARGO | | |
| Garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento de metas y la calidad de servicios en todas las oficinas operativas | | |
| FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y supervisar que el cierre de cajas se realice bajo el protocolo establecido. • Identificar riesgos operativos para prevenir fraudes o errores en el manejo de efectivo. • Asegurar que cada oficina cumpla con las SEPS. • Desglosar los objetivos de la subgerencia de negocios en cuotas alcanzables. | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | | |
| Visión Estratégica, Ética y Sencillez, Liderazgo de Equipos, Temple, Compromiso | | |
| Elaborado por: Erika Masaquiza | | |

| | | |
|---|--|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS | | |
| Nombre del Cargo: Oficial de Inversión Reporta a: jefe de captaciones Supervisa a: No aplica | | |
| Campo | Descripción | |
| Formación académica | Título de tercer nivel, formación en Ingeniería comercial, Administración de empresas, Economía, carreras afines (deseables cursos de capacitación en mercados de capitales o gestión de portafolios de inversión) | |
| Experiencia | Mínimo 2 años en cargos similares | |
| Conocimientos técnicos | Normativa de la SEPS. Dominio de cálculos de intereses compuestos Capacidad para evaluar la competencia Manejo avanzado de Excel financiero | |
| MISIÓN DEL CARGO | | |
| Captar y mantener recursos financieros, a través de productos de inversión | | |
| FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y colocar certificados de depósito a plazo (ahorro programado). • Explicar a los socios las tasas de interés, plazos, riesgos y beneficios. • Monitorear las tasas pasivas de la competencia. • Contactar proactivamente a los socios antes del vencimiento para evitar fuga de capital. | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | | |
| Visión Estratégica, Ética y Sencillez, Empowerment, Temple, Capacidad de negociación | | |
| Elaborado por: Erika Masaquiza | | |

| | | |
|--|---|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS | | |
| Nombre del Cargo: Cajero Reporta a: jefe de captaciones Supervisa a: No aplica | | |
| Campo | Descripción | |
| Formación académica | Bachiller en ciencias, contabilidad o administración | |
| Experiencia | Mínimo 1 año en cargos similares | |
| Conocimientos técnicos | Manejo de registros contables Conocimientos básicos de la normativa vigente para la Cooperativa Conocimiento de ofimática en nivel intermedio Protocolo de custodia de valores | |
| MISIÓN DEL CARGO | | |
| Ejecutar con exactitud y agilidad las transacciones de ingreso y salida de efectivo | | |
| FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y verificar el fondo de caja asignado. • Validar que lo asignado coincida con lo registrado en el sistema. • Ejecutar depósitos, retiros, pagos de servicio, cobro de cuotas de crédito, validar firmas, fechas, autenticidad. • Conciliar el efectivo con el reporte de movimientos del sistema, cierre de caja. | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | | |
| Ética y Sencillez, Orientación al Cliente, Análisis Crítico, Productividad, Capacidad de negociación. | | |
| Elaborado por: Erika Masaquiza | | |

| | | |
|--|--|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "RIOBAMBA" LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS | | |
| Nombre del Cargo: Oficial de crédito y cobranzas Reporta a: jefe de crédito y cobranzas Supervisa a: No aplica | | |
| Campo | Descripción | |
| Formación académica | Título de tercer nivel en administración de empresas, economía, finanzas y carreras afines. | |
| Experiencia | Mínimo 1 año en cargos similares | |
| Conocimientos técnicos | Conocimiento sólido de las SEPS Dominio de herramientas para el análisis financiero Manejo de ofimática Conocimiento en técnicas de negociación | |
| MISIÓN DEL CARGO | | |
| Ejecutar los procesos de promoción, análisis y colocación, recuperación de cartera, cumpliendo con los objetivos comerciales y los niveles de riesgo permitidos | | |
| FUNCIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y visitar clientes potenciales para ofrecer productos. • Evaluar la capacidad de pago y solvencia de los solicitantes mediante el análisis de estados financieros. • Recopilar e integrar toda la documentación legal y financiera para otorgar créditos. • Sustentar las propuestas de crédito y realizar el seguimiento de cartera. • Realizar el seguimiento a clientes, proponer planes de refinanciamiento, llamadas de cobranza extrajudicial. | | |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | | |
| Ética y Sencillez, Orientación al Cliente, Análisis Crítico, Productividad, Capacidad de negociación. | | |
| Elaborado por: Erika Masaquiza | | |

| | | |
|---|--|---------------------|
|  | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “RIOBAMBA” LTDA. | MANUAL DE FUNCIONES |
| | | ABRIL 2026 |
| <p align="center">DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE SUBGERENCIA DE NEGOCIOS</p> | | |
| <p>Nombre del Cargo: Asistente operativo Reporta a: jefe de crédito y cobranzas Supervisa a: No aplica</p> | | |
| <p align="center">Campo</p> | <p align="center">Descripción</p> | |
| <p>Formación académica</p> | Bachiller en ciencias, contabilidad o administración | |
| <p>Experiencia</p> | Mínimo 1 año en cargos similares | |
| <p>Conocimientos técnicos</p> | Dominio intermedio de ofimática Conocimientos básicos de la SEPS Conocimiento en gestión documental Capacidad para realizar cálculos en tasa de intereses | |
| <p align="center">MISIÓN DEL CARGO</p> Garantizar el cumplimiento de la normativa interna y externa, además asegurar la agilidad y seguridad de las operaciones. | | |
| <p align="center">FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y custodiar el archivo físico • Realizar el registro y procesamiento de transacciones operativas diarias asignadas por la Subgerencia de Negocios. • Brindar información y asistencia técnica a los socios sobre los servicios operativos de la cooperativa. • Verificar la integridad de los documentos generados en las agencias para mitigar riesgos operativos. | | |
| <p align="center">COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</p> | | |
| Ética y Sencillez, Orientación al Cliente, Análisis Crítico, Productividad, Capacidad de negociación. | | |
| <p align="center">Elaborado por: Erika Masaquiza</p> | | |



Indicadores de Evaluación KPIs

Para evaluar si el departamento de Subgerencia de Negocios está cumpliendo con su función bajo el modelo por competencias y el manual de funciones, se utilizarán los siguientes indicadores:

| Indicador | Descripción | Meta Sugerida |
|------------------------|---|-------------------|
| Índice de Morosidad | Medición del porcentaje de la cartera vencida <u>Fórmula</u> (cartera vencida/cartera total) x 100 | < 7% |
| Crecimiento de Cartera | Evalúa si los recursos económicos son suficientes para cubrir los créditos <u>Fórmula</u> (Recursos/cartera vencida) x 100 | > 8% anual |
| Eficiencia Operativa | Tiempo promedio del desembolso del crédito $TPD = \frac{\sum (Fecha\ de\ Desembolso - Fecha\ de\ Solicitud)}{Número\ total\ de\ créditos\ desembolsados}$ | Reducción del 15% |
| Retención de Socios | Capacidad de mantener a los socios con nuevos productos Retención de socios= Socios activos al final del período-socios activos al inicio del período x100 | > 90% |

Explicación de la propuesta y como contribuye a solucionar el problema

La propuesta realizada para la investigación contempla el desarrollo de un Manual de Funciones por competencias para el departamento de Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda, con el mismo se pretende determinar tanto las funciones como las competencias a conllevar dentro de los cargos laborales en el departamento.

Para identificar la necesidad del desarrollo del Manual de Funciones se aplicó una encuesta direccionada a determinar la necesidad del mismo y a su vez identificar las brechas de desempeño, es así que se logró establecer que el departamento con mayor necesidad fue el de la Subgerencia de Negocios.

El desarrollo del Manual de Funciones permitirá al departamento de Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda mejorar los procesos operativos, productividad y rentabilidad y a su vez generar una efectividad guiada por el logro de metas y objetivos, a partir del entendimiento de las funciones a conllevar en cada puesto de trabajo, ya que dicho Manual se encuentra desarrollado con un lenguaje claro y directo que facilitará su comprensión y entendimiento



Cronograma

| ACTIVIDADES | MESES | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | |
| | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
| Diagnóstico y Planificación | | | | | | | | | | | | |
| Diseño y Elaboración | | | | | | | | | | | | |
| Validación y Aprobación | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación y Seguimiento | | | | | | | | | | | | |



Presupuesto

| CONCEPTO | DETALLE | COSTO |
|------------------------------|---|--------------|
| Investigador (Estudiante) | Levantamiento, Análisis y redacción | \$250 |
| Tutor | Validación técnica del manual de funciones | \$150 |
| Personal de Apoyo (TH) | Apoyo en logística | \$100 |



La propuesta consistente en el Manual de Funciones basado en competencias para la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. fue sometida a validación de contenido mediante juicio de experto. El proceso de validación fue realizado por la Dra. María Victoria Reyes Vargas, PhD, docente titular, Universidad Estatal Amazónica, con formación de cuarto nivel y experiencia en Ciencias Económicas.

El experto evaluó los siguientes criterios: (5) La propuesta presenta coherencia con los objetivos de la investigación; (5) Las funciones establecidas son claras y comprensibles; (5) Las competencias propuestas son pertinentes para cada cargo; (5) La estructura del manual es adecuada para su aplicación institucional; (5) La propuesta contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional; y (5) La propuesta es viable para su implementación en la cooperativa.

Como resultado de la evaluación, el experto determinó que el Manual de Funciones presenta un nivel de calidad “Excelente”, destacando la claridad de su estructura, la pertinencia de las competencias establecidas y su aplicabilidad dentro del contexto institucional de la cooperativa.



- El diagnóstico realizado mediante la encuesta aplicada a los 20 colaboradores de la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. evidenció brechas significativas en los procesos de gestión del talento humano. El 35% del personal desconoce con claridad las competencias técnicas y conductuales requeridas para su cargo, y el 40% percibe que los conocimientos técnicos no son evaluados bajo parámetros estandarizados. Estas cifras confirman que la cooperativa carece de instrumentos formales de GTH que delimiten funciones, perfiles y criterios de evaluación en el departamento analizado.
- Se determinó que las competencias conductuales y técnicas constituyen los factores con mayor incidencia en el desempeño del departamento. El 70% de los encuestados reconoce que el modelo de gestión por competencias optimiza la comunicación y el trabajo en equipo, y el 65% identifica el enfoque por competencias como motor para el cumplimiento de metas. Sin embargo, el 50% reporta neutralidad respecto al reconocimiento de nuevas habilidades, evidenciando que, aunque el personal valora el modelo, la cooperativa aún no ha formalizado mecanismos de incentivos y reconocimiento vinculados al desarrollo de competencias.
- El diseño del Manual de Funciones para la Subgerencia de Negocios constituye la respuesta técnica a las brechas identificadas. El manual delimita perfiles de cargo, competencias requeridas y funciones específicas para ocho cargos del departamento (Subgerente de Negocios, jefe de Captaciones, jefe de Crédito y Cobranzas, Administrador de Oficinas, Oficial de Inversión, Cajero, Oficial de Crédito y Cobranzas, y Asistente Operativo), diferenciando entre competencias cardinales, gerenciales y operativas conforme al modelo

de Martha Alles (2024). Su implementación permite estandarizar los procesos de selección, inducción y evaluación, reduciendo la ambigüedad de roles que actualmente afecta el desempeño organizacional del departamento.

- El análisis correlacional evidenció un coeficiente de Pearson de $r = 0.582$ entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño organizacional en la Subgerencia de Negocios, indicando una correlación positiva moderada entre ambas variables. Este resultado confirma que a mayor formalización y alineación de los procesos de GTH con las competencias requeridas por los cargos, mayor es el desempeño organizacional percibido por el personal. En este sentido, el manual de funciones diseñado representa el instrumento operativo central del modelo de GTH propuesto, cuya implementación se espera contribuya a la reducción de brechas de desempeño y al fortalecimiento de la solvencia operativa de la cooperativa.



- Implementar el Manual de Funciones diseñado para la Subgerencia de Negocios como documento de gestión oficial, integrándolo a los procesos de inducción de nuevos colaboradores y a las evaluaciones de desempeño anuales. Responsable: Recursos Humanos. Plazo: primer trimestre de 2026.
- Establecer un programa de socialización del manual de funciones que incluya sesiones bimensuales donde se vincule el cumplimiento de funciones individuales con los objetivos estratégicos de la cooperativa, atendiendo al 35% del personal que actualmente desconoce sus competencias de cargo. Responsable: Subgerente de Negocios. Plazo: inmediato.
- Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivos vinculado al desarrollo de competencias, dado que el 50% del personal muestra neutralidad ante los mecanismos actuales de reconocimiento. Este sistema puede incluir reconocimientos no monetarios (certificaciones, capacitaciones especializadas) que fortalezcan la motivación intrínseca del equipo. Responsable: Recursos Humanos y Gerencia General.
- Actualizar periódicamente el manual de funciones (mínimo cada dos años o cuando se modifique la estructura organizacional del departamento), para garantizar su vigencia ante cambios normativos de la SEPS o reorganizaciones internas. Responsable: Recursos Humanos.
- Extender el diagnóstico de GTH por competencias a los demás departamentos de la cooperativa, replicando la metodología aplicada en este estudio, con el fin de construir un sistema integrado de gestión del talento humano a nivel institucional. Responsable: Vicerrectorado Administrativo de la cooperativa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguinis, H. (2023). *Performance Management 5ta edition*. Chicago, Estados Unidos: Chicago Business Press.
3. Alles , M. (2024). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Arias, F. (2022). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (9ª edición)*. Caracas, Venezuela: Episteme.
5. Basantes Avalos, R., & Mejia Andino, C. (2023). *La gestión de talento humano y el desempeño laboral*. Ambato: Norma.
6. Behar, D. (2023). *Metodología de la Investigación: De la teoría a la práctica*. Bogotá, Colombia: Reverte.
7. Bernal, C. (2024). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educacion.
8. Capelli, P. (2023). *The Future of the Office: Work from Anywhere, Anytime*. Filadelfia, Estados Unidos: Wharton School Press.
9. Cascio, W. (2022). *Managing Human resources Productivity, quality of work life, profits 12va edition*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
10. Castro, R., & Villalobos, M. (2022). Control interno y gestión administrativa en pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, 20(39). Obtenido de https://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n39/ricg39_completa.pdf
11. Chiavenato, I. (2022). *El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

12. Coulter , R. (2021). *Administracion*. Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
13. Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
14. Cuesta , A. (2023). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
15. Dessler , G. (2024). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
16. Díaz, M., & Ramos, J. (2021). Gestión del capital de trabajo y liquidez empresarial en pymes. *Contaduría y Administración*. doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3021>
17. Flick, U. (2023). *Introducción a la investigación Cualitativa 6ta edición* . Madrid, España: Morata.
18. Global Entrepreneurship Research Association. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor* . Obtenido de <https://www.gemconsortium.org>
19. Goleman, D. (2024). *La Inteligencia Emocional en el Liderazgo Estratégico 3ra Edición*. Barcelona, España: Ediciones B.
20. González, L., & Rodríguez, P. (2022). Factores determinantes del fracaso empresarial en pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración*. doi:<https://doi.org/10.1108/LAAR-2022-0015>
21. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management* (Vol. 16). Pearson.
22. Lencioni, P. (2022). *The Ideal Team Player*. Hoboken NY, Estados Unidos: Jossey-Bass.
23. Marr, B. (2022). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*.

Londres, Reino Unido: Kogan Page.

24. Morales, A. (2025). *Innovación y competitividad en emprendimientos comerciales*.
25. Palloroso, Y. (2024). *Gestión del Talento Humano*. Quevedo, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
26. Parmenter , D. (2023). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs 5ta edition*. Hoboken NY, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
27. Porter , M. (2022). *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* . Madrid, España: Pirámide.
28. Puig , J. (2025). *El Manual del employer branding*. Madrid, España: HR Lovers.
29. Robbins, S. (2023). *Comportamiento Organizacional* . Ciudad de México, México: Pearson Educación.
30. Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2021). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Pearson.
31. Sinek, S. (2023). *The Infinite Game*. Nueva York, Estados Unidos: Penguin Business.
32. Torres, M. (2024). *Guía General de Gestión de Talento Humano*. Quito: Doxa Edition.
33. Ulrich, D. (2023). *HR from de Outside In*. Nueva York, Estados Unidos: McGrawn-Hill.



Anexo 1

Cálculo del Alfa de Cronbach

| Sujeto | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Ítem 6 | Ítem 7 | Ítem 8 | Ítem 9 | Ítem 10 | Total |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 32 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 41 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 42 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 45 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 39 |
| 7 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 8 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 41 |
| 9 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |
| 11 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 32 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 42 |
| 13 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 29 |
| 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 36 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 37 |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 38 |
| 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 39 |
| 18 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 38 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 38 |
| 20 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 32 |
| Varianzas | 0,540 | 1,248 | 0,628 | 0,940 | 1,028 | 0,828 | 0,310 | 4,000 | 0,700 | 1,228 | 33,200 |

Nota. Datos obtenidos de los resultados de la encuesta aplicada los trabajadores de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda durante el año 2025



Anexo 2

Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Encuesta sobre Gestión de Talento

Humano y Desempeño

Descripción:

¡Hola! Tu participación es fundamental para nosotros.

El objetivo de esta encuesta es conocer tu perspectiva sobre cómo se gestiona el talento y las competencias dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Queremos entender si las herramientas y procesos actuales te ayudan a potenciar tu perfil profesional y a alcanzar mejores resultados.

Privacidad: Tus respuestas son totalmente **anónimas y confidenciales**.

Duración: No te tomará más de **3 minutos**.

Sinceridad: No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que más valoramos es tu opinión honesta

Instrucciones:

Lea detenidamente cada afirmación y seleccione la opción que mejor represente su opinión personal, basándose en su experiencia diaria en la empresa. Utilice la siguiente escala de valoración:

1 - Totalmente en desacuerdo: No se aplica en absoluto o estoy en contra.

2 - En desacuerdo: Se aplica poco o no estoy satisfecho.



3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo: Posición neutral o indiferente.

4 - De acuerdo: Se aplica de forma satisfactoria.

5 - Totalmente de acuerdo: Se aplica plenamente y estoy muy satisfecho

¡Gracias por ayudarnos a construir un mejor entorno de trabajo!

1.- Conozco claramente las competencias técnicas y conductuales que mi puesto de trabajo requiere?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

2.- El proceso de selección de la empresa asegura que los nuevos ingresos posean las competencias necesarias para el éxito.

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo



3.- ¿Considera que sus conocimientos técnicos actuales son evaluados de manera justa y periódica?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo

4.- ¿Recibe capacitaciones específicas orientadas a cerrar las brechas de sus competencias actuales?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo



5.- ¿Siente que sus talentos y habilidades naturales son aprovechados correctamente en su puesto actual?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo

6.- ¿El modelo de gestión por competencias ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo en su área?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo



7.- ¿Considera que el enfoque en competencias contribuye directamente a que la organización alcance sus metas estratégicas?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo

8.- ¿Cree que la empresa reconoce y recompensa el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los empleados?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo



9.- ¿La cultura de la empresa fomenta el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo

10.- ¿Su evaluación de desempeño incluye indicadores basados en comportamientos y competencias, más allá de los resultados numéricos?

Marca solo un óvalo.

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Neutral
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente en acuerdo

Nota: Encuesta obtenida de Google Forms



Anexo 3

Validación del Instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR PARTE DEL EXPERTO

Tema del trabajo de investigación: "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA, DURANTE EL AÑOS 2025"

En las siguientes páginas usted evalúa la encuesta para poder validarlo.

En las respuestas de las escalas tipo Likert, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las seis opciones que se presentan en los casilleros, siendo:

- 1 = muy en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = en desacuerdo más que en acuerdo
- 4 = de acuerdo más que en desacuerdo
- 5 = de acuerdo
- 6 = muy de acuerdo

| Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: <small>(1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)</small> | Grado de acuerdo | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): | | | | | | |
| • Las preguntas se comprenden con facilidad | | | | | | X |
| • Las opciones de respuestas son adecuadas | | | | | | X |
| • Las opciones de respuestas se presentan con un orden lógico | | | | | | X |
| PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante para la investigación): | | | | | | |
| • Es pertinente para lograr el OBJETIVO GENERAL de la investigación <small>(Copiar el objetivo general.)</small> | | | | | | X |

| Observaciones y recomendaciones | |
|--|--|
| Motivos por los que se considera no adecuada | |
| Motivos por los que se considera no pertinente | |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | |



VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

| | sí | no |
|--|----|----|
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente | X | |
| El número de preguntas de la encuesta es excesivo | | X |
| Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar sí, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles) | | X |


| Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado: | |
|---|--|
| N.º de la(s) pregunta(s) | |
| Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo | |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | |

| | Evaluación general de la encuesta | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------|---------|------------|
| | Excelente | Buena | Regular | Deficiente |
| Validez de contenido de la encuesta | X | | | |

| Observaciones y recomendaciones en general de la encuesta: | |
|--|--|
| Motivos por los que se considera no adecuada | |
| Motivos por los que se considera no pertinente | |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión) | |



IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

| | |
|---|---|
| Nombre y apellidos | Msc. Luis Eduardo Solis Ganda PhD |
| Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Director Escuela de Negocios Phd Universidad Estatal de Milagro |
| E-mail | Isolisg@unemi.edu.ec |
| Teléfono o celular | 0 98 571 5975 |
| Fecha de la validación (día, mes y año): | 1 de abril 2026 |
| Firma |  Firmado digitalmente por: LUIS EDUARDO SOLIS GANDA Módelo electrónico con el tiempo |

Nota: Encuesta validada por el Experto



Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR PARTE DEL EXPERTO

Tema del trabajo de investigación: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA., DURANTE EL AÑO 2025”

La presente ficha tiene como finalidad validar la propuesta de investigación correspondiente al Manual de Funciones basado en competencias para la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Por favor, marque con una X la respuesta escogida según su criterio profesional.

(1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Poco de acuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo)

| CRITERIOS DE EVALUACIÓN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| La propuesta presenta coherencia con los objetivos de la investigación | | | | | X |
| Las funciones establecidas son claras y comprensibles | | | | | X |
| Las competencias propuestas son pertinentes para cada cargo | | | | | X |
| La estructura del manual es adecuada para su aplicación institucional | | | | | X |
| La propuesta contribuye al fortalecimiento del desempeño organizacional | | | | | X |
| La propuesta es viable para su implementación en la cooperativa | | | | | X |

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

| Aspectos evaluados | Observaciones |
|--------------------------|--|
| Claridad de la propuesta | La propuesta presenta una estructura clara y organizada. |
| Pertinencia | Las competencias y funciones guardan relación con las necesidades institucionales. |
| Aplicabilidad | El manual puede ser implementado como herramienta de gestión organizacional. |




VALORACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA

| Evaluación | Marque con una X |
|------------|------------------|
| Excelente | X |
| Buena | |
| Regular | |
| Deficiente | |

CONCLUSIÓN DEL EXPERTO

La propuesta del Manual de Funciones basado en competencias para la Subgerencia de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. cumple con criterios de pertinencia, claridad, coherencia y viabilidad institucional, constituyéndose en una herramienta adecuada para fortalecer la gestión del talento humano y el desempeño organizacional.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

| | |
|--|--|
| Nombres y apellidos | María Victoria Reyes Vargas |
| Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Doctora en Ciencias Económicas (PhD) Docente titular, Universidad Estatal Amazónica Docente invitada, Universidad Regional Amazónica Ikiam |
| E-mail | maria.reyes@ikiam.edu.ec |
| Teléfono o celular | (06) 370-0040 |
| Fecha de validación (día, mes y año): | 25/05/2026 |
| Firma |  <p>Deliber documento en Firmadoc. Firmado electrónicamente por: MARIA VICTORIA REYES VARGAS</p> |