



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO DEL CANTÓN MONTALVO PROVINCIA LOS RIOS.

AUTORES:

JULIO CESAR MASTIAN SISA

MARÍA XIMENA PALMA HOLGUÍN

DIRECTOR DE TESIS

ING. EDUARDO JIMENEZ RENDON, MAE

LECTORA DE TESIS

LCDA LOURDES COLINA GONZALVO, Msc.

BABAHOYO 2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de los autores y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo la presente tesis de investigación.

Julio Cesar Mastian Sisa
María Ximena Palma Holguín

DEDICATORIA

Esta tesis le dedico a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres y hermanos, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestra diferencia de opiniones. A mi tía quien quiero como una madre, por compartir momento significativo conmigo.

Julio Cesar Mastian Sisa

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por darme la fortaleza y la capacidad necesaria para día a día luchar por alcanzar mis sueños de convertirme en una profesional.

A mis padres y hermanos quienes siempre me apoyaron de una u otra manera económica y moralmente para que continúe en la lucha del saber y el conocimiento que podía adquirir a través de los años de estudio.

María Ximena Palma Holguín

AGRADECIMIENTO

Esta tesis le agradezco a Dios por bendecirme y porque hizo realidad este sueño anhelado.

A mi Madre, María Sisa, por enseñarme todo lo bueno y por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida la cual amo con toda mi fuerza.

A mi padre, Cesar Mastian quien demostró su total interés y preocupación en cada momento de mi vida y que fue de gran importancia en esta etapa.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director de la tesis Ing. Eduardo Jiménez Rendón, y la Lcda. Lourdes Colina Gonzalvo lectora de tesis, por su esfuerzo y dedicación, quien con su conocimiento, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A la cooperativa de Ahorro y crédito San Antonio Ltda. Quien apporto con un granito de arena en este trabajo de tesis, a todo mis compañero /a por compartir momento difícil de mi vida especialmente a Ximena Palma quien fue un pilar fundamental en este proceso.

Julio Cesar Mastian Sisa

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo merece un profundo agradecimiento a todas las personas que incondicionalmente me apoyaron a lo largo de la carrera y de mi formación académica:

A mis padres Mercedes y Gonzalo por su esfuerzo para que logre mis metas, a mis profesores por impartirme y transmitir día a día sus conocimientos, a todos los compañeros estudiantes por su apoyo en cualquier situación difícil y a uno de manera especial como lo es Julio Mastian por estar siempre presto a cualquier ayuda, al director de la tesis Ingeniero Eduardo Jiménez, a la Licenciada Lourdes Colina Gonzalvo, lectora de tesis, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda por colaborar y permitir realizar esta linda investigación para realizar este maravilloso trabajo.

María Ximena Palma Holguín

ÍNDICE

Portada	
Contraportada	
Declaración de autoría de tesis	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	6
Índice	8
Resumen ejecutivo	10
Introducción	11
I. Objetivos.	13
1.1. Objetivo general	13
1.2. Objetivos específicos	13
II. Marco referencial.	14
2.1. Antecedentes.	14
2.2. Marco Teórico	16
2.3. Postura Teórica	36
2.4. Hipótesis. (o idea a defender)	37
2.4.1. Hipótesis General.	38
2.4.2. Hipótesis Específicas.	38
III. Resultados de la investigación.	39
3.1 Descripción de resultados	39
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	49
IV. Conclusiones	50
V. Recomendaciones	51
VI. Propuesta de intervención.	52
6.1. Título	52
6.2. Objetivos de la propuesta	52
6.2.1. General.	52
6.2.2. Específicos.	52
6.3. Justificación	52

6.4. Factibilidad de la propuesta.	53
6.5. Actividades.	53
6.6. Evaluación de la propuesta	68
VII Bibliografía	69
VIII Anexos	71

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación tiene como finalidad el mejorar los conocimientos y competencias de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda, con estas mejoras se tratara de que el desempeño de los empleados los conviertan en un factor de ventaja competitiva para la cooperativa y de esta manera competir de mejor manera en el mercado financiero del cantón Montalvo.

El problema de investigación es que a pesar de tener más de 40 años en el mercado financiero la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio aún tiene problemas concernientes a falta de motivación del personal que labora, trabajo en equipo, comunicación, ambiente de trabajo y la evaluación continua para saber el rendimiento individual que garantice el bienestar de la cooperativa y sus socios, estos problemas se han presentado últimamente y se refleja en el día a día de la cooperativa.

La propuesta de intervención para esta investigación es el diseño de un plan de capacitación sobre competencias administrativas que sea implementada en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio.

En capítulo I se desarrollara la parte concerniente a los objetivos de la investigación de esta tesis. En el capítulo II se realiza el desarrollo del marco referencial donde se encuentra los antecedentes de investigación, marco teórico, hipótesis.

En el capítulo III se desarrolla lo concerniente a los resultados de la investigación fase que se demuestra mediante las encuestas. En el capítulo IV y V se realizan las conclusiones y recomendaciones respectivamente. El capítulo VI es donde se desarrolla la propuesta de intervención de esta investigación. Y en los capítulos VII y VIII se encuentran la bibliografía y los

anexos de la investigación.

INTRODUCCIÓN.

Las cooperativas de ahorro y crédito en el mundo cumplen un papel muy importante en la economía, ya que ayuda a dinamizar todas las actividades a ofrecer liquidez a los emprendimientos específicamente.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

Una de las ventajas que ofrecen las cooperativas es la democratización de los recursos financieros al no estar en poder de unas cuantas manos sino de muchas personas en el mundo.

Durante la inestabilidad financiera que sufrió el país hace 15 años específicamente en los bancos, las personas comenzaron a confiar más en las cooperativas y a depositar sus dinero por tener un poco más de confianza, pero comenzó a ocurrir lo mismo que los bancos y muchas cooperativas cerraron sus puertas y dejaron a muchas personas sin su dinero, por tal motivo el gobierno nacional ha promovido un sinnúmero de leyes que protegen a los socios de estas cooperativas.

Entre estas leyes están la Ley Orgánica del sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario que regula todas las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.

Estafas, falta de liquidez, débiles estrategias financieras y hasta

sospechas de transacciones inusuales (vinculadas principalmente con el lavado de activos) son algunos problemas que las cooperativas de ahorro y crédito han atravesado en las últimas tres décadas. Si bien el número de instituciones en problemas ha sido un porcentaje mínimo de todo el universo de oferta existente en el país, no deja de llamar la atención que cada cierto tiempo se escuche de un cierre.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) según su registro inicial, en el país operaban 6.059 organizaciones entre cooperativas y asociaciones relacionadas con actividades económicas a pequeña escala. Tras la depuración, se determinó que hay 888 cooperativas de ahorro y crédito, 2.345 cooperativas de vivienda, transporte, pesca y producción, y 2.825 asociaciones productivas. Hasta finales de este mes, la Superintendencia deberá aprobar los estatutos de estas instituciones.

En términos generales en Ecuador las cooperativas son de mucha importancia ya que proveen de recursos a muchas personas que de una u otra manera no podrían conseguirlo en un banco de una manera más rápida.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo General.

Desarrollar competencias administrativas que mejoren el desempeño de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo provincia de Los Ríos.

1.2. Objetivos Específicos.

Analizar la estructura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo.

Determinar las competencias que se aplican en cada área de trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio.

Determinar el nivel de conocimiento y de calidad del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo.

Proponer un plan de capacitación sobre competencias administrativas en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo provincia de Los Ríos.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE AUTORIDADES EN UNIVERSIDADES NACIONALES EXPERIMENTALES.

El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional-descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems.

Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas. (Matos y Caridad, 2012)

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO.

Las municipalidades de Ayacucho enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, entre ellas puede resaltarse la improductiva organización del trabajo, la deficiente selección y falta de motivación, orientación al cambio, desarrollo de habilidades,

comportamientos adecuados, actitudes positivas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas.

El problema fundamental está circunscrito en dos contextos; primero, las municipalidades enfrentan la dificultad de organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr resultados, a través de una gestión por competencias como estrategia gerencial para asegurar el logro de los objetivos de los planes y de las instituciones, bajo los parámetros de la innovación, creatividad, calidad, oportunidad, costos óptimos y mejoramiento continuo.

Segundo, como cualquier organización estas instituciones, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas montañas de trabajo que se manifiesta en deficientes desempeños laborales, como consecuencia del primero. (Bach Kenny Alain Quintanilla Arce, 2010)

2.2. Marco Teórico.

Cooperativas.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. (Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>, 2012)

Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas. (Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>, 2012)

Según Herman Schultze (1806-1883) a través de la asociación es como la sociedad moderna da forma a su irresistible iniciativa para ejercer eficazmente su acción en todas las esferas de la vida, hasta la cual el Estado no puede llegar.

La asociación nos enseña asimismo a gobernarnos por nosotros tanto en la vida privada como en la vida pública; a través de dicha escuela es como el individuo resulta capacitado para trabajar en bien de toda la comunidad de la cual forma parte.

Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades

financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son también conocidas por su sigla en inglés, SACCO: Savings and Credit Cooperative.

Estas cooperativas suelen ser locales y parecen adecuarse más a áreas rurales. Sobre todo tienen acceso a fondos externos y los mismos son apropiadamente administrados. Y si bien existe un Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions – WOCCU) hay pocas cooperativas locales o rurales asociadas al mismo.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. (Maya, 2012)

La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda.

Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana.

La Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) terminó el registro de cooperativas y asociaciones relacionadas con actividades económicas a pequeña escala y determinó que 6.059 organizaciones de este tipo operan plenamente en el Ecuador. (Tomado de <http://www.elcomercio.com.ec/negocios/cooperativas-activas-Ecuador-SEPS>)

Aunque el sector de las cooperativas pueden aparentar tener un peso pequeño en la economía, maneja un total de activos cercano de los USD 5 000 millones, que equivale a cerca del 6% del PIB.

Pero de este número de organizaciones solo 40 tienen un alto estándar de control, lo cual se refleja en la calificación de riesgo otorgada por empresas especializadas y que sirve como guía a los clientes a la hora de depositar sus recursos.

Estas 40 cooperativas de ahorro y crédito estaban antes bajo la vigilancia de la Superintendencia de Bancos, pero el año pasado pasaron a ser reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Competencias Administrativas

Sandberg (1994) considera que el concepto de competencia entró, definitivamente, en boga a partir del lanzamiento del libro *The Competent Manager*. Este autor discute, básicamente, un nuevo tipo de abordaje para la competencia humana en el trabajo, siendo que el más utilizado y tradicional, actualmente, es el abordaje racionalista.

Gallart y Jacinto (1995) definen competencia como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.

Arruda (2000) trata de la evolución de la evaluación para el concepto de competencia, a través de una contextualización general. Afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

Leiba-O'Sullivan (1999) se remite a las cross-cultural competencias, competencias necesarias para la adaptación del individuo en países extranjeros, haciendo una distinción entre competencias dinámicas y estables.

Pujol (1999), a su vez, define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos.

Este mismo autor hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquella que más se aproxima al espacio organizacional.

Almada (2000) aborda el tema de nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surge como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo.

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

Zarifian (1999) considera que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Su análisis ha sido hecho por diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional,

por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también por los sindicatos.

Las competencias que necesitan los gerentes para tener éxito, es identificar seis competencias específicas que son importantes en particular, comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal. Estas competencias son transferibles de una organización a otra. (Hillriegal, 2011)

a. Competencia de la administración

Es su capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre ustedes y otros. Debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, la competencia en la comunicación es esencial para un desempeño gerencial efectivo e incluye.

- comunicación informal
- comunicación formal y
- negociación.

La comunicación no es algo que pueda hacer por otras personas; es algo que hace con ellas.

Comunicación informal, los gerentes constituyen una red social de contactos. En China, estas conexiones se conocen como guanxi. En Japón se llaman kankei y en Corea se llaman kwankye.

Cualquiera que sea el idioma en que se diga, mantener redes sociales es importante en especial para el trabajo gerencial. Sus dimensiones en la competencia son:

- Promueve la comunicación bidireccional pidiendo retroalimentación, escuchando y creando una conversación de concesiones mutuas.
- Se percata de los sentimientos de otros.
- Forma relaciones interpersonales solidas con las personas.

La comunicación formal, como un boletín, se usa con frecuencia para informar a la gente de acontecimientos y actividades relevantes y para mantener a las personas actualizadas sobre el estado de los proyectos en curso.

La comunicación formal también puede tener lugar en un nivel más personal, como durante conversaciones con proveedores y clientes. Sus dimensiones en la competencia son: (Hillriegal, 2011)

- Informar a las personas de acontecimientos y actividades relevantes y las mantiene actualizadas.
- Hace presentaciones públicas persuasivas de alto impacto y maneja bien las preguntas.
- Escribe con claridad, conciso y efectivo, usando una variedad de recursos basados en computadora

Cheeks implica negociación los buenos negocios aprenden a buscar las opciones contrarias y encontrar formas de responder a los puntos de vista vigentes que descubren.

Conseguir un consenso y compromiso es útil para las negociaciones con jefes, colegas y subordinados, así como los clientes. Sus dimensiones en competencia son:

- Negocia en forma efectiva a nombre del equipo acerca de las tareas y los recursos.

- Es hábil para formar relaciones y ejercer influencia ascendente con los superiores.
- Toma acciones decisivas y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.

b. Competencia para la planeación y administración.

Implica decir cuales tareas necesitan hacerse, determinar cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el proceso para asegurar que se realizan. En esta competencia se incluye:

Recopilación de información, análisis y solución de problemas: Sus dimensiones de la competencia son:

- Supervisa la información y la usa para identificar síntomas, problemas y soluciones alternativas.
- Toma decisiones oportunas.
- Corre riesgos calculados y anticipa las consecuencias.

Planeación y organización de proyectos: Sus dimensiones de la competencia son: (Hillriegal, 2011)

- Elabora planes y calendarios para lograr las metas con eficiencia.
- Asigna prioridades a las tareas y delega responsabilidad.
- Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para realizar la tarea.

c. Administración del tiempo: sus dimensiones de la competencia son:

- Manejar varios asuntos y proyectos al mismo tiempo pero no se dedica a demasiadas actividades a la vez.
- Vigila y se apega a un calendario o cambia el calendario si es necesario.
- Trabaja en forma efectiva bajo presión de tiempo.

d. Administración presupuestal y financiera: sus dimensiones de la competencia son:

- Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros e informes anuales y usa en forma regular esa información para tomar decisiones.
- Mantiene informes financieros precisos y completos.
- Crea lineamientos presupuestales para otros y trabaja dentro de los lineamientos establecidos.

e. Competencia en el trabajo en equipo.

Realiza tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación. Los gerentes pueden volverse más efectivos al: (Hillriegal, 2011)

Diseñar equipos en forma apropiada: es el primer paso para cualquier proyecto de equipo y por lo general es responsabilidad de un gerente o líder de equipo. Pero en los equipos autoadministrados, el equipo entero participa en el diseño.

El diseño del equipo implica formular metas por lograr, definir tareas por realizar e identificar el personal necesario para realizar esas tareas. Sus dimensiones de la competencia son:

- Formular objetivos claros que inspiren a los miembros del equipo a cumplirlos.
- Contar con el personal apropiado para el equipo, tomar en cuenta el valor de las diversas ideas y las habilidades técnicas necesarias.
- Definir responsabilidades para el equipo en conjunto y asignar tareas y responsabilidades a los miembros individuales del equipo cuando sea apropiado.

Crear un ambiente de apoyo a los equipos: implica entrenar, aconsejar y servir como tutor de los miembros del equipo para mejorar su desempeño en el corto plazo y prepararlo para futuros desafíos. Sus dimensiones de la competencia son:

- Crear un ambiente en el que se espera, reconocer, elogia y recompensa el trabajo en equipo efectivo.
- Asistir al equipo en la identificación y adquisición de los recursos necesarios para lograr las metas.
- Actuar como entrenador, consejero y tutor, siendo paciente con los miembros del equipo mientras aprende.

Administrar la dinámica del equipo en forma adecuada: los gerentes con la mayor probabilidad de desarrollar la competencia para el trabajo en equipo de sus empleados son aquellos que reciben información de todos los niveles de la organización, incluyendo a los miembros del equipo, los

empleados que apoyan al equipo, aquellos que administran el plan e incluso los clientes.

- Entender las ventajas y desventajas de los miembros del equipo y aprovechar sus ventajas para lograr las tareas como un equipo.
- Afrontar el conflicto y el disenso y usarlo para mejorar el desempeño.
- Compartir el crédito con otros.

f. Competencia en la acción estratégica

Entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados correspondientes con ello. La competencia en la acción estratégica incluye:

g. Comprensión de la industria:

- Entender la industria y reconocer con rapidez cuando los cambios en la industria crean amenazas y oportunidades significativas.
- Permanecer informado de las acciones de los competidores y socios estratégicos.
- Poder analizar las competencias generales en la industria y sus implicaciones para el futuro.

h. Comprensión de la organización:

- Entender las preocupaciones de los accionistas.
- Entender las ventajas y limitaciones de las estrategias de negocios.
- Entender las competencias distintivas de la organización.

i. Entender acciones estratégicas.

- Asignar prioridades y tomar decisiones que sean consistentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa.
- Reconocer los desafíos administrativos de estrategias alternativas y abordarlas.
- Establecer metas tácticas y operativas que faciliten la puesta en práctica de la estrategia.

Competencias para la globalización (Hillriegal, 2011)

Llevar a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas, la cual se refleja en:

j. Conocimiento y comprensión culturales.

- Permanecer informado de tendencias y eventos políticos, sociales y económicos de todo el mundo.
- Reconocer el impacto de los eventos globales en la organización.
- Entender, leer y hablar más de un idioma con fluidez.

k. Apertura y sensibilidad culturales.

- Entender la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales, y estar abierto a examinar estas diferencias de manera honesta y objetiva.
- Ser sensible a claves culturales y capaces de adaptarse con rapidez en situaciones novedosas.

- Adaptar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas de varios orígenes nacionales, étnicos y culturales.

I. Competencia en el manejo personal.

La competencia en el manejo personal incluye.

Integridad y conducta ética

- Tener normas personales claras que sirvan como fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- Estar dispuesto a admitir errores.
- Aceptar la responsabilidad por las propias acciones

Impulso personal y resistencia.

- Buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
- Trabajar duro para lograr que se hagan las cosas.
- Mostrar perseverancia frente a los obstáculos y recuperarse del fracaso.

Equilibrio entre el trabajo y las exigencias de la vida.

- Encontrar un equilibrio razonable entre el trabajo y otras actividades de la vida, de modo que ningún aspecto se descuide.

- Cuidar bien de sí mismo, desde el punto de vista mental y físico, y usar salidas constructivas para eliminar la frustración y reducir la tensión.
- Evaluar y establecer metas para la propia vida y relacionadas con el trabajo.

m. Conciencia de sí mismo y desarrollo.

- Tener metas personales y de carrera claras.
- Aprovechar las ventajas mientras se busca mejorar o compensar las desventajas
- Analizar y aprender del trabajo y de las experiencias de la vida.

Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2011) el desempeño, es “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Giselle (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Según Arias Galicia (2001), la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo. Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades.

En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

McGregor. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral.

La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. (Tomado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uvFsixGJiLEJ:es.workmeter.com>)

Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente.

La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. (Tomado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uvFsixGJiLEJ:es.orkmeter.com>)

La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Competencias que generalmente evalúa el departamento de Talento Humano a candidatos y empleados.

El siguiente es un listado de las diferentes competencias que evalúan generalmente quienes realizan las pruebas de selección de RR.HH. en las empresas. (Tomado de <http://www.uch.edu.ar>)

- Tolerancia al estrés - Mantenimiento firme del carácter bajo presión u oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- Flexibilidad - Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- Adaptabilidad - Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- Tenacidad - Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- Independencia - Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- Integridad - Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- Meticulosidad - Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

- Planificación y Organización - Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- Habilidad de control - Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- Delegación - Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- Liderazgo - Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- Desarrollo de subordinados - Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
- Sensibilidad organizacional - Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- Capacidad crítica - Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- Análisis de problemas - Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

- Capacidad de decisión - Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- Creatividad - Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- Análisis numérico - Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- Espíritu comercial - Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- Asunción de riesgos - Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- Escucha - Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
- Comunicación oral persuasiva - Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- Comunicación escrita - Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

- Sensibilidad interpersonal - Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (atención, no confundir con "comprensión").
- Impacto - Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- Sociabilidad - Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
- Trabajo en equipo - Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
- Iniciativa - Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- Resistencia - Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
- Energía - Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
- Niveles de trabajo - Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.

- Compromiso - Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.
- Auto-motivación - Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
- Atención al cliente - Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Este grupo de competencias darán a los evaluadores la confiabilidad de que los candidatos pueden ser recomendados para ser contratados por la empresa y así tener al mejor personal posible, aspecto que cualquiera desearía tener en sus trabajadores para ser competitivos.

2.3. Postura Teórica

En base a las diferentes teorías por ejemplo de las Expectativas (V.H. Vroom): Según este autor la motivación de una persona en el entorno laboral consiste en que el esfuerzo a realizar para obtener un resultado, depende de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado, de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Teoría de la Equidad (G. Adams): Basada en la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencia.

Chiavenato (2011) afirma que el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización, la propuesta de intervención del siguiente trabajo de investigación se va a realizar un plan de capacitación sobre competencias administrativas en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo provincia de Los Ríos

Con plan se pretende desarrollar las habilidades y aptitudes de los empleados para que puedan realizar sus actividades de una manera eficiente y eficaz.

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General.

Desarrollando competencias administrativas se mejoraría el desempeño de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo provincia de Los Ríos.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

Mejorando la estructura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo se lograría eficiencia en sus actividades.

Determinando las competencias que se aplican en cada área de trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio se lograría mejorar el desempeño de los empleados.

Determinando el nivel de conocimiento y de calidad del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo se propondrían mejoras administrativas eficientes.

Proponiendo un plan de capacitación sobre competencias administrativas en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio del cantón Montalvo provincia de Los Ríos se alcanzarían los objetivos planteados.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

1. ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la Cooperativa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 1



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 55.6% de los encuestados expresan que al personal no se le comunica la visión, misión y planificación de la cooperativa mientras que a un 44.4% opina que si se le comunica la visión, misión y planificación de la cooperativa.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

2. ¿La cooperativa identifica aquellas capacidades del personal que son imprescindibles para su desarrollo?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	5,6%
Casi siempre	3	16,7%
A veces	8	44,4%
Casi nunca	6	33,3%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 2



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 44.4% de los encuestados opinan que la cooperativa identifica aquellas capacidades del personal que son imprescindibles para su desarrollo solo a veces, un 33.3% que casi nunca, un 16.7% casi siempre y un 5.6% indica que la cooperativa identifica aquellas capacidades del personal que son imprescindibles para su desarrollo siempre.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

3. ¿Se contrastan los conocimientos del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	3	16,7%
Casi siempre	1	5,6%
A veces	9	50,0%
Casi nunca	5	27,8%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 3



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 50% de los encuestados opinan que a veces se contrastan los conocimientos del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión, un 27.8% casi nunca, un 16.7% siempre y un 5.6% que casi siempre se contrastan los conocimientos del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

4. ¿Se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal de la cooperativa?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	4	22,2%
Casi siempre	2	11,1%
A veces	8	44,4%
Casi nunca	4	22,2%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 4



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 44.4% de los encuestados opinan que solo a veces se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal de la cooperativa, un 22.2% siempre, un 22.2% casi nunca y un 11.1% opina que casi siempre se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal de la cooperativa.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

5. ¿Se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a Talento Humano?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	5,6%
Casi siempre	2	11,1%
A veces	11	61,1%
Casi nunca	4	22,2%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 5



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 61.1% de los encuestados opinan que solo a veces se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a Talento Humano, un 22.2% casi nunca, un 11.1% casi siempre y un 5.6% opina que siempre se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a Talento Humano.

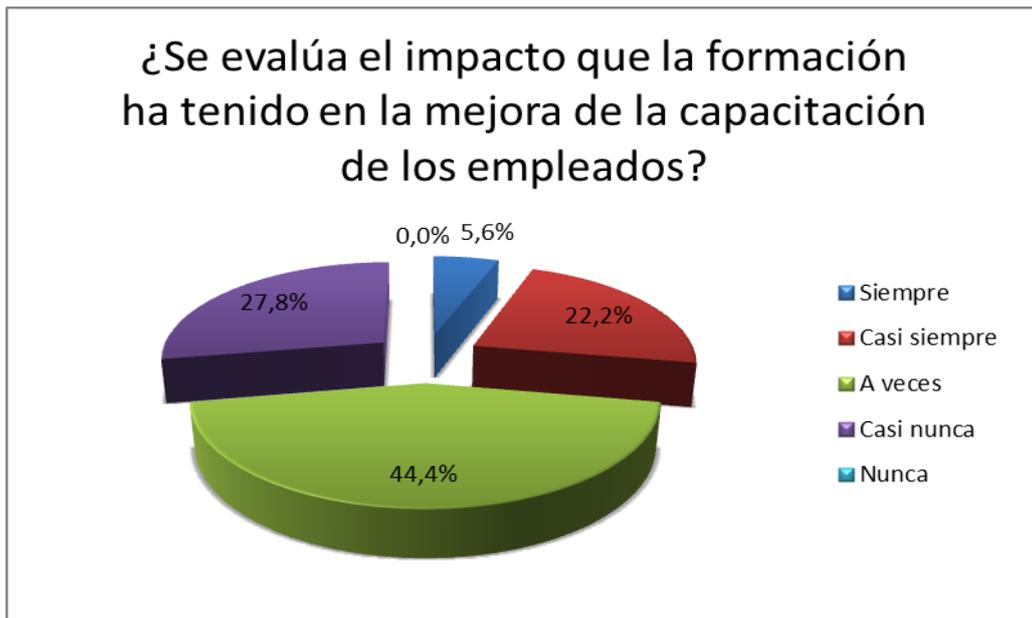
Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

6. ¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de los empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	5,6%
Casi siempre	4	22,2%
A veces	8	44,4%
Casi nunca	5	27,8%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 6



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 44.4% de los encuestados opinan que a veces se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de los empleados, un 27.8% casi nunca, un 22.2% casi siempre y un 5.6% siempre se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de los empleados.

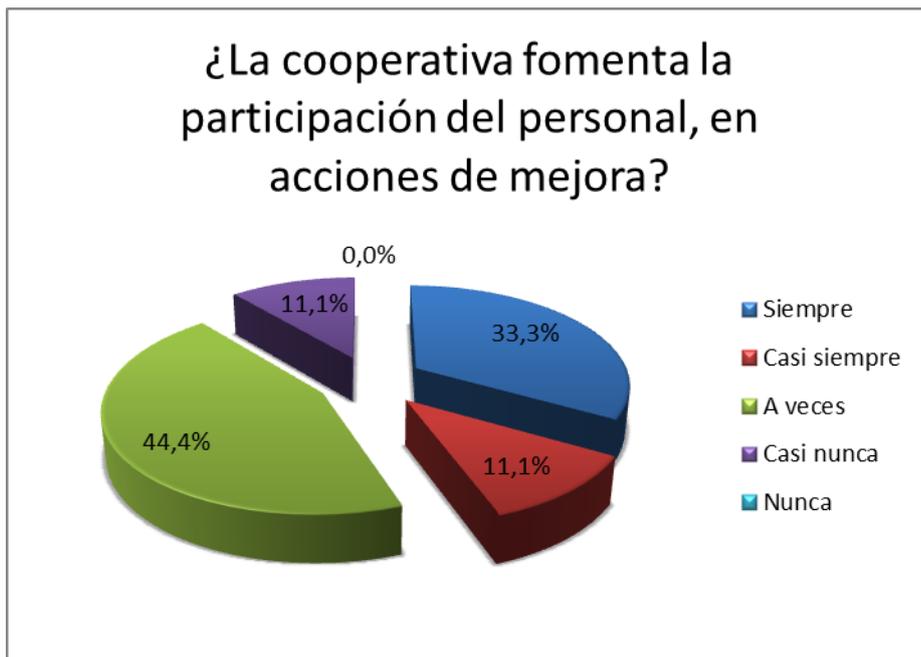
Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

7. ¿La cooperativa fomenta la participación del personal, en acciones de mejora?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	6	33,3%
Casi siempre	2	11,1%
A veces	8	44,4%
Casi nunca	2	11,1%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 7



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 44.4% de los encuestados opinan que a veces la cooperativa fomenta la participación del personal, en acciones de mejora, un 33.3% siempre, un 11.1% casi nunca y un 11.1% opina que casi siempre la cooperativa fomenta la participación del personal, en acciones de mejora.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

8. ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la cooperativa?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	3	16,7%
Casi siempre	3	16,7%
A veces	7	38,9%
Casi nunca	5	27,8%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 8



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 38.9% de los encuestados opinan que a veces se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la cooperativa, un 27.8% casi nunca, un 16.7% casi siempre y un 16.7% opinan que siempre se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la cooperativa.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

9. ¿Se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	11,1%
Casi siempre	2	11,1%
A veces	8	44,4%
Casi nunca	6	33,3%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 9



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 44.4% de los encuestados opinan que a veces se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento, un 33.3% casi nunca, un 11.1% casi siempre y un 11.1% opinan que siempre se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento.

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

10. ¿Se reconocen las contribuciones del personal con incentivos con el fin de aumentar el grado de motivación?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	3	16,7%
Casi siempre	4	22,2%
A veces	9	50,0%
Casi nunca	2	11,1%
Nunca	0	0,0%
Total	18	100%

Fuente: Realizado por los autores

Grafico 10



Fuente: Realizado por los autores

Análisis:

El 50% de los encuestados opinan que a veces se reconocen las contribuciones del personal con incentivos con el fin de aumentar el grado de motivación, un 22.2% casi siempre, un 16.7% siempre y un 11.1% opinan que casi nunca se reconocen las contribuciones del personal con incentivos con el fin de aumentar el grado de motivación.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

De los resultados obtenidos en la investigación se desprende la siguiente interpretación de los resultados.

El 55.6% de los encuestados dicen que al personal no se le comunica la visión, misión y planificación de la cooperativa, el 44.4% de los encuestados opinan que la cooperativa identifica aquellas capacidades del personal que son imprescindibles para su desarrollo solo a veces.

El 50% de los encuestados opinan que a veces se contrastan los conocimientos del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión, el 61.1% de los encuestados opinan que solo a veces se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a Talento Humano.

El 44.4% de los encuestados opinan que a veces se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de los empleados, el 44.4% de los encuestados opinan que a veces la cooperativa fomenta la participación del personal, en acciones de mejora.

El 38.9% de los encuestados opinan que a veces se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la cooperativa, el 44.4% de los encuestados opinan que a veces se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento, el 50% de los encuestados opinan que a veces se reconocen las contribuciones del personal con incentivos con el fin de aumentar el grado de motivación.

IV. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos de las encuestas se puede concluir en lo siguiente:

La globalización de la información exige cambios organizacionales permanentes cada vez más rápidos que no se pueden evitar, por tanto los empleados deben desarrollar de nuevas destrezas, habilidades y conocimientos para adaptarse a dichos cambios e incrementar su rendimiento, todo ello con el fin de lograr un mejor servicio.

El personal tiene toda la predisposición para poder enfrentar los retos que se presentan pero con una buena capacitación ellos resolverán sus dudas en cuanto a sus actividades diarias.

La institución no se preocupado al 100% de los problemas que enfrentan los empleados a diario lo que ha provocado que trabajen con lo que ellos saben pero con falencias notorias que podrían a la larga resultar en pérdidas económicas a la cooperativa por quejas, reclamos y salida de socios.

V. RECOMENDACIONES

Luego de los resultados obtenidos a través de las encuestas respectivas a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda se pueden realizar las siguientes recomendaciones para su mejora.

Diseñar un sistema que permita obtener de los mismos empleados las sugerencias de cuáles son las actividades en las cuales tienen dificultades para poder ser utilizadas en los procesos de capacitación.

Es necesario incrementar el presupuesto para capacitación del personal como una política institucional y diseñar programas de ayuda para que los empleados que no tienen título universitario puedan gozar de aportación como inversión por parte de la cooperativa.

Se recomienda realizar las capacitaciones en la fecha propuesta para poder llegar al próximo año con personal altamente capacitado y dispuesto a trabajar para mejorar el desempeño individual y grupal.

Ampliar las funciones del Departamento de Talento Humano dentro de la cooperativa; como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de los empleados.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

Plan de Capacitación sobre competencias administrativas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Diseñar un Plan de Capacitación sobre competencias administrativas que mejore el desempeño de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

6.2.2. Específicos.

Generar en los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo el compromiso con el desempeño eficiente en los puestos de trabajo, entregándoles la información básica sobre los mismos.

Mejorar el nivel de conocimientos y la calidad del Talento Humano que trabaja en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

6.3. Justificación

La capacitación para el talento humano en las empresas es de vital importancia ya que de ellos depende la competitividad y eficiencia que presente para poder competir en este caso en el mercado financiero que es donde se desenvuelven las cooperativas de ahorro y crédito.

El plan de capacitación provee para el talento humano información imprescindible que le permita desarrollar sus actividades diarias con eficiencia y eficacia en beneficio de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

Factibilidad económica.

El plan de capacitación para la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo cuenta con toda la predisposición de los socios y gerente ya que será de mucha importancia para mejorar los servicios que prestan a los clientes.

Factibilidad social.

El plan de capacitación para la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo cuenta con la factibilidad social ya que los beneficiarios de un mejor servicio serán aquellos clientes que mantienen una cuenta en la institución.

6.5. Actividades.

Misión

Ser una Institución que brinda Servicios Financieros con oportunidad, para aportar al desarrollo y mejor calidad de vida de la familia y a la Comunidad en la Provincia de Los Ríos

Descripción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda promueve la determinación del lineamientos claros en su planificación que apoyen su desarrollo y el de la Comunidad a través de la prestación adecuada de productos y servicios financieros dentro de su zona de influencia, enmarcados en un nuevo escenario que nace con el reconocimiento constitucional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como actores trascendentales en las economías locales, regionales y por su puesto a nivel nacional.

Valores

Honestidad.-Consiste en realizar cada acto de nuestra vida con transparencia. La honradez expresa respeto por uno mismo y por los demás.

Integridad.- Procura que los Socios, Directivos y colaboradores la seguridad de ser nosotros mismos y, al ser los primeros en respetar lo que pensamos y actuar en consecuencia, ganamos el respeto de los demás.

Vocación de servicio.- Servir a los demás no nos hace inferiores. Por el contrario, revela nuestro compromiso con el otro y nos hace solidarios con sus problemas. Es la tarea más relevante, pues denota desprendimiento, entrega, altruismo y búsqueda de una mejor calidad de vida para todos.

Solidaridad.- Trato justo, equitativo, amable (con amor) y sin discriminación al socio.

Identidad.- Sentir identificación por la organización hace que luchemos día a día por que se supere y sea la mejor, el sentido de

pertenencia hace que los vínculos de lealtad y fidelidad hacia la organización sean sostenibles.

Productos

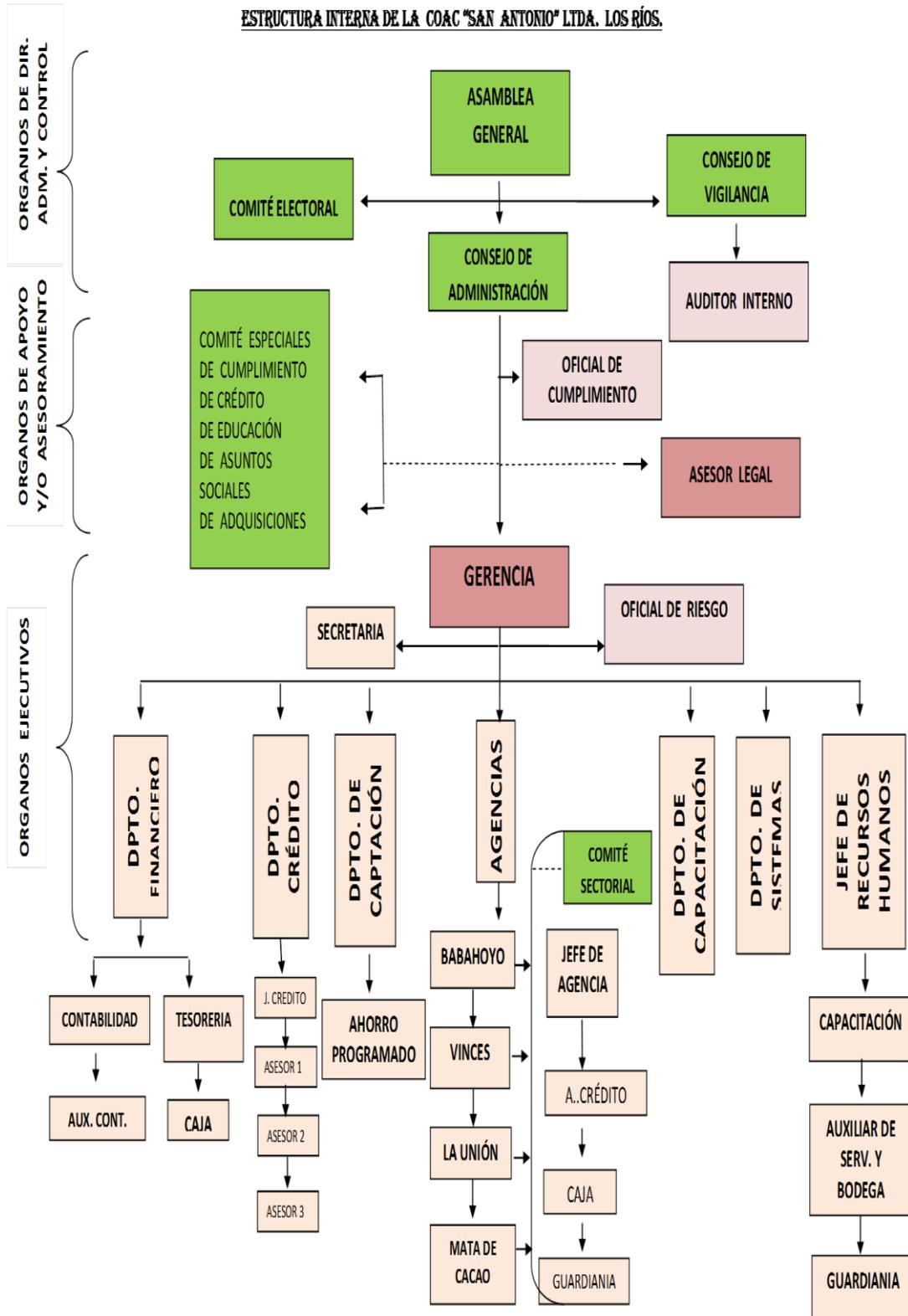
La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Es una Cooperativa joven pero con un crecimiento sostenido, que se sustenta en la riqueza de los recursos humanos, productivos y naturales de la Provincia de Los Ríos.

Los principales productos que ofrece son:

- Créditos Agrícolas
- Créditos de Comercio
- Créditos de Consumo
- Credi Grupo
- Pólizas
- Ahorro Programado
- Pago de Soat
- Money Gram
- Anticipo de Sueldo
- Cajero Automático Banred.

Estructura de la Cooperativa San Antonio Ltda.

ESTRUCTURA INTERNA DE LA COAC "SAN ANTONIO" LTDA. LOS RÍOS.



Plan de capacitación

Tema # 1

Naturaleza y función de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Objetivo:

Demostrar la importancia de la organización y gestión de las cooperativas de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Cinco horas.

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.

Cuestionario Preliminar

Nombres y apellidos.....

Función en la cooperativa.....

Descripción breve de sus responsabilidades.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué parte de su trabajo le gusta más?.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué parte de su trabajo le resulta más difícil?.....

.....

.....

.....

Luego de terminado el tema “Naturaleza y función de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador” seré capaz de:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tema # 2

Estructura Orgánica

Objetivo:

Capacitar a los participantes para identificar, describir y evaluar la estructura orgánica de la cooperativa de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Cuatro horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.
- Estructura orgánica de la cooperativa
- Estudios de caso: "Tres cooperativas de ahorro y crédito"
- "Resumen de la integración de cooperativas de ahorro y crédito".

Tema # 3

Formación de cooperativas de ahorro y crédito.

Objetivo:

Capacitar a los participantes para determinar el potencial de socios, de ahorros y de préstamos en un área donde se piensa establecer una cooperativa de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Seis horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.
- Formulario "Perfil de los socios"

Perfil de Socios

Número de socios

Hombres

Mujeres

Vinculo común.....

Descripción de un socio promedio Típico (Estado Civil, donde vive, ocupación, ingresos).....

.....
.....
.....

¿Qué tipo de compras principales hacen los socios?.....

.....
.....
.....

¿Para que podrán necesitar prestamos los socios?.....

.....
.....
.....

¿Qué beneficios reciben de la adhesión a la cooperativa de ahorro y crédito?

.....
.....
.....

Tema # 4

Servicios para los socios

Objetivos:

Capacitar a los participantes para identificar la función de los ahorros en una cooperativa de ahorro y crédito y para explicar las responsabilidades administrativas en relación a las cuentas de ahorro de los socios.

Capacitar a los participantes para explicar por qué y cómo la cooperativa debe dar asesoramiento financiero como un servicio a los socios.

Capacitar a los participantes para definir y dar ejemplos de seguros que sean aplicables a cooperativas de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Siete horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.
- "Solicitud de préstamo",
- "Procedimiento para solicitud de préstamo".
- "Muestra de informe del Comité de Crédito".

Tema # 5

Gestión Financiera

Objetivos:

Capacitar a los participantes para que utilicen el presupuesto como una herramienta clave en la gestión y planificación.

Capacitar a los participantes para que puedan describir y aplicar algunas estrategias básicas de inversión financiera para las cooperativas de ahorro y crédito.

Capacitar a los participantes en la utilización de índices clave que les permitirán evaluar el funcionamiento de su cooperativa de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Ocho horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.

Tema # 6

Gestión General

Objetivos:

Capacitar a los participantes para identificar la función y responsabilidades del Consejo de Administración de una cooperativa de ahorro y crédito.

Capacitar a los participantes para identificar las áreas de responsabilidad del Consejo y de la gerencia en la actuación y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito.

Capacitar a los participantes para aplicar procedimientos efectivos de contratación y supervisión de personal.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Ocho horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.
- "Descripción del cargo: gerente de préstamos".
- "Información que debe incluirse en la descripción del cargo".

Tema # 7

Educación y promoción

Objetivos:

Capacitar a los participantes para explicar los beneficios de tener socios bien informados y definir y describir la función y responsabilidades de un Comité de Educación de una cooperativa de ahorro y crédito.

Capacitar a los participantes para desarrollar y realizar actividades destinadas al aumento de la cantidad de socios y de los ahorros en las cooperativas de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Cinco horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.
- Cuestionario "Encuesta a los socios".

Tema # 8

Control y Auditoría

Objetivos:

Capacitar a los participantes para describir y dar ejemplos de la función y responsabilidades del Comité de Vigilancia de una cooperativa de ahorro y crédito.

Capacitar a los participantes para explicar los procedimientos básicos de auditoría de una cooperativa de ahorro y crédito.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Cinco horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.
- "Lista de control del Comité de Vigilancia".
- Formulario "Auditoría para verificación del efectivo".

Tema # 9

Programa y compromiso de actuación

Objetivos:

Capacitar a los participantes para aplicar lo que han aprendido a sus situaciones propias, para proponer una solución para un problema específico con la ayuda del grupo y comprometerse a su implementación en un tiempo dado.

Actividades

- Asegurarse que todos los participantes sean conscientes de los objetivos del programa.
- Presentar entre sí a los participantes.
- Asegurarse que todos los detalles administrativos estén en orden.

Duración

Cinco horas

Material

- Cuestionarios preliminares llenados por los participantes.
- Horario del programa.
- Lista de los participantes.

Las capacitaciones deben de darse regularmente para poder mantener capacitado el personal esto es cada 3 o 6 meses especialmente por los cambios suscitados en el país en temas como leyes de cooperativismo y seguridad financiera. El inicio de las capacitaciones es a partir del mes de septiembre del 2014

El presupuesto de las capacitaciones es el siguiente:

Refrigerios

\$ 80

Materiales

\$ 180

Facilitador

\$ 850

Total presupuesto de capacitación: \$ 1.110

6.6. Evaluación de la propuesta

La evaluación de la propuesta se realizara mediante las evaluaciones al personal en cuanto a competencias administrativas y a los clientes en cuanto al servicio que se da y de qué manera ha mejorado después de las capacitaciones la atención en sus trámites que realizan.

La evaluación general de esta propuesta estará a cargo de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda del cantón Montalvo.

VII. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. "Desarrollo del talento humano" Ediciones Granica. Barcelona, 2006

BELTRÁN, Jesús: Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad) Colombia, 3R Editores, 2006.

CHIAVENATO Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos. Novena edición. Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 2009

CHIAVENATO Idalberto. Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas. Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2010.

CUESTA Santos Armando. 2011. Gestión del talento humano y del conocimiento. Primera edición. Ecoe ediciones.

DESSLER, Gary, Administración de Recursos Humanos, Pearson, Quinta Edición. 2011,

FERNÁNDEZ Aguado, J y otros, Manual Práctico Gestión y Dirección de Recursos Humanos. 2008.

GAITO, Horacio. EN: Herramientas de Gestión del Capital Humano. Editorial Omicrón System. Argentina. 2004

HARRINGTON, James. Mejorando los procesos de la empresa, México D.F. editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, 2006

HITT Michael A. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. México D.F. Thompson 2007.

IBÁÑEZ, M. (2005). Administración de Recursos Humanos. 1ª .Edición. Editorial San Marcos. Lima.

JERICÓ, P. (2006). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall. Madrid

MONDY R. Wayne. 2005. Administración de recursos humanos. Novena edición. Pearson educación.

PETRICK, Joseph A. 2003. Calidad total en la dirección de recursos humanos 1ra edición. Gestión 2000.

ROBBINS Stephen P. 2007. Décima Edición. Pearson. Madrid. Comportamiento Organizacional

ROBBINS Stephen P. 2005. Fundamentos de la Administración. Octava Edición. Pearson. México.

William B. Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. 2000.

VIII. ANEXOS.

Anexo 1 Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la Cooperativa?
Si
No
2. ¿La cooperativa identifica aquellas capacidades del personal que son imprescindibles para su desarrollo?
Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca
3. ¿Se contrastan los conocimientos del personal con los necesarios para el desarrollo de la gestión?
Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca
4. ¿Se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal de la cooperativa?
Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca
5. ¿Se imparten actividades de formación y se trasladan las necesidades de formación a Talento Humano?
Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿Se evalúa el impacto que la formación ha tenido en la mejora de la capacitación de los empleados?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
7. ¿La cooperativa fomenta la participación del personal, en acciones de mejora?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
8. ¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas de la cooperativa?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
9. ¿Se definen y proponen acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
10. ¿Se reconocen las contribuciones del personal con incentivos con el fin de aumentar el grado de motivación?
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Anexo 2

Fotos

