



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **FELIPE ANDRÉS MOLINA GUZMÁN**, con C.C 171508035-2 autor del trabajo de graduación intitulado: **“IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO (COMPETENCIAS) EN EL LÍDER PROFESIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CON CALIFICACIÓN AA, EN LA CIUDAD DE QUITO**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2015

**FELIPE ANDRÉS MOLINA GUZMÁN**

**C.C 171508035-2**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO (COMPETENCIAS)**

**EN EL LÍDER PROFESIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

**EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CON**

**CALIFICACIÓN AA, EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTOR: FELIPE ANDRÉS MOLINA GUZMÁN**

**DIRECTOR: ING. PABLO HERNÁNDEZ, MGTR.**

**QUITO, 2.015**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a DIOS. A mis padres Humberto y Patricia quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mi familia, sobrinas, maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi corazón. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

## **Agradecimiento**

Agradezco a todos quienes de una u otra manera hicieron este logro posible: familia, amigos y mentores.

## Tabla de contenidos

<b>1. Tema</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Datos de la organización</b>	<b>1</b>
1.2.1 Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre	2
1.2.2 Financoop	2
1.2.3 Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso	3
1.2.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO Ltda.	4
<b>1.3. Justificación</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Antecedentes</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Objetivos</b>	<b>7</b>
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
<b>2. Marco teórico</b>	<b>8</b>
2.1 Qué son las competencias	8
2.2 Qué es el liderazgo	12
2.3 Qué es el liderazgo empresarial	14
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>24</b>
3.1. Metodología	24
<b>3.2 Instrumentos</b>	<b>26</b>
3.2.1 Entrevista	26
3.2.2 Cuestionario	30
3.2.3 Panel de expertos	36
<b>3.3 Resultados</b>	<b>39</b>
3.3.1 Entrevista	39
3.3.2 Cuestionario	46
3.3.3 Panel de expertos	61
<b>4. Proyecto o Producto</b>	<b>63</b>
4.1 Objetivos del Proyecto	63
4.2 Actividades	63
4.3 Supuestos.	63

<b>4.4 Precondiciones</b>	<b>64</b>
<b>4.5 Indicadores</b>	<b>64</b>
<b>4.6 Fuentes de verificación</b>	<b>65</b>
<b>4.7 Medios e insumos</b>	<b>66</b>
<b>4.8 Presupuesto</b>	<b>67</b>
<b>4.9 Matriz Marco Lógico</b>	<b>68</b>
<b>4.10 Monitoreo</b>	<b>69</b>
<b>4.11 Evaluación</b>	<b>69</b>
<b>4.12 Destinatarios</b>	<b>70</b>
<b>4.13 Cronograma</b>	<b>70</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>71</b>
<b>6. Recomendaciones</b>	<b>72</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>73</b>
<b>8. Anexos</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 1.</b>	<b>77</b>
<b>A continuación encontrará una lista de preguntas, Su tarea es responderlas desde su experiencia profesional y personal.</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>78</b>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Calificación de riesgos cooperativas del segmento 4</i>	<u>1</u>
<i>Tabla 2: Cualidades de un líder</i>	<u>17</u>
<i>Tabla 3: Resumen de respuestas.</i>	<u>39</u>
<i>Tabla 4: Validación de información panel de expertos.</i>	<u>61</u>

## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Resultados de competencias técnicas</i>	47
<i>Ilustración 2: Resultados de competencias conductuales</i>	51
<i>Ilustración 3: Resultados de competencias cognitivas</i>	56

## 1. Tema

Identificación de los factores de éxito (competencias) en el líder profesional del área de Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito con calificación AA en la ciudad de Quito.

### 1.2. Datos de la organización

Previo a los datos de las cooperativas, es pertinente adjuntar la última publicación de calificación de riesgo cooperativas del segmento 4, que la SEPS publicó en su página oficial. Como se puede observar en la tabla 1, son cuatro las cooperativas de ahorro y crédito que poseen una calificación de riesgos AA.

Tabla 1: Calificación de riesgos cooperativas del segmento 4

No.	INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A SEPTIEMBRE 2013	AL 31 MARZO 2013	AL 30 JUNIO 2013	AL 30 SEPTIEMBRE 2013
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	PCR PACIFIC S.A.	AA-	AA-	AA-
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI CACPECO LTDA.	CLASS INTERNATIONAL RATING S.A. / PCR PACIFIC S.A.	AA / AA	AA / AA	AA / AA
3	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	PCR PACIFIC S.A.	AA-	AA-	AA-
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.	PCR PACIFIC S.A.	AA	AA	AA

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

### **1.2.1 Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre**

De acuerdo con la página institucional (Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, 2014), se puede afirmar que fue fundada por:

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Para los fines consiguientes los datos de la organización son los siguientes:

- Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
- Actividad: Servicios de Ahorro y Crédito
- Ubicación: Magdalena. Av. Mariscal Sucre y Cañarís S9-543
- Características: Es una cooperativa con más de 40 años de servicios, tiene más de 35 agencias a nivel nacional. está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

### **1.2.2 Financoop**

De acuerdo con la página institucional (Financoop, 2014), se puede afirmar que: “Es una institución financiera de segundo piso que tiene como visión consolidar el liderazgo en la integración financiera nacional y de servicios complementarios en su rol de caja central en el contexto del sector financiero popular y solidario”.

Para los fines consiguientes los datos de la organización son los siguientes:

- Nombre: Financoop
- Actividad: Servicios de Ahorro y Crédito
- Ubicación: Av. 6 de Diciembre N33-55 y Eloy Alfaro. Edificio Torre Blanca, 4to Piso. Quito - Ecuador.
- Características: Es una cooperativa con más de 14 años de servicios, que apoya el fortalecimiento de la economía popular y solidaria como mecanismos de generación de empleo y reducción de la pobreza.

### **1.2.3 Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso**

Para la página institucional (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2014), se puede mencionar que:

Nació en la parroquia de Atahualpa, Provincia de Pichincha en Agosto de 1.969 con 32 socios. Su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que resultó imperiosa la necesidad de abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en Matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos.

Para los fines consiguientes los datos de la organización son los siguientes:

- Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso
- Actividad: Servicios de Ahorro y Crédito

- Ubicación: Manuel Córdova Galarza 9380 y Marieta de Veintimilla
- Características: Es una cooperativa con 45 años de servicios, tiene más de 15 agencias en distintas zonas del país. Actualmente Cooprogreso se encuentra en búsqueda de nuevos mercados que permitan brindar soluciones financieras para hacer la vida más fácil de los socios y la comunidad.

#### **1.2.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO Ltda.**

Para la página institucional (Cacpeco Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2014), se puede afirmar que:

La familia CACPECO LTDA., emprendió sus servicios el 14 de marzo de 1988, fueron 38 socios quienes identificados con el afán de Don Luigi Ripalda Bonilla, su socio Fundador le dieron a Cotopaxi la primera institución financiera, cuyo objetivo fue brindar la oportunidad al micro y pequeño empresario de fortalecer su negocio.

Para los fines consiguientes los datos de la organización son los siguientes:

- Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO Ltda.
- Actividad: Servicios de Ahorro y Crédito
- Ubicación: Sánchez de Orellana N15-44 y Ramírez Fita (Parque Vicente León)
- Características: Somos una Cooperativa bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Nuestra gestión se basa en Responsabilidad Social Empresarial, en procura de un equilibrio social, ambiental y económico de nuestros grupos de interés: socios, organismos de control, directivos, gobiernos locales, talento humano, proveedores, medios de comunicación, comunidad y medio ambiente. (Cacpeco Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2014)

### **1.3. Justificación**

Se torna necesario realizar esta investigación porque actualmente en las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA de la ciudad Quito, no se encuentran definidos cuáles son los factores de éxito (competencias) del líder profesional del área de talento humano, para desenvolverse de una manera óptima en su puesto de trabajo.

El estudio de este tema es importante, ya que facilitaría a las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA de la ciudad Quito, el proceso de reclutamiento y selección volviéndolo más eficaz y eficiente. Así mismo los gerentes del área de talento humano contando con este material podrían designar qué factores de éxito (competencias) se deberían capacitar anualmente. Otro punto a favor es que con la presente investigación la evaluación de competencias será más objetiva ya que los directivos del talento humano sabrían que factores de éxito (competencias) se debe evaluar, volviendo así el proceso más objetivo.

El abordaje del presente tema investigativo es plenamente factible porque hay la disponibilidad de trabajar directamente con los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA de la ciudad Quito, lo cual ayudará a la obtención de información necesaria y relevante para la detección de los factores de éxito (competencias) del líder profesional del área de talento humano de las cooperativas.

Llevar a cabo esta investigación resultaría muy útil, ya que aportaría con éstos resultados:

- El proceso de selección se tornaría más eficaz y eficiente.
- La evaluación de desempeño sería más objetiva y precisa.
- Las capacitaciones anuales se realizarían en base de los factores de éxito (competencias) detectados.

## **1.4. Antecedentes**

Sobre el tema seleccionado no se cuenta con investigaciones previas realizadas en las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA de la ciudad Quito, por lo cual se considera relevante para su investigación. Mediante el estudio, análisis y detección de los factores de éxito (competencias) se podría incrementar la competitividad y productividad de los subsistemas del área de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA de la ciudad Quito, así como también se contará con un área orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo e interno.

De acuerdo con McClelland (1973), se puede afirmar que los tradicionales test de aptitud, así como títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo o en el éxito en la vida, es por eso que en la actualidad la selección de personal se la realiza en base a competencias, mas no en el coeficiente intelectual del aspirante. De igual manera para Dalziel Cubeiro & Fernández (1996), se puede aseverar que los test de aptitudes muchas veces están sesgados en contra de minorías, personas de otros extractos socioeconómicos inferiores y persona del género femenino. Es por eso que el no contar con los factores de éxito (competencias) de cada cargo detectado en un área, hace que esta sea menos productiva y por ende menos rentable para la organización. Esto se lo vienen aplicando alrededor del mundo desde hace unos 40 años.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Identificar los factores de éxito en el líder profesional del área de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA en la ciudad de Quito.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Levantar información y una base teórica que sustente el tema de liderazgo profesional.
- Realizar la construcción o levantamiento del perfil del líder profesional del Área de Talento Humano bajo la metodología de competencias.
- Identificar cuáles son los factores de éxito (competencias), necesarios para el perfil ideal.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Qué son las competencias**

Las organizaciones actualmente son empujadas por un flujo continuo de desarrollo y competitividad. Este aspecto ejerce, de forma directa, presión al talento humano de cada una de las organizaciones; y además se conjuga con las dinámicas interpersonales y grupales que están presentes en la ejecución de todo tipo de tarea.

Hablar de factores de éxito (competencia), es algo que se maneja desde aproximadamente unos 40 años atrás. Boyatzis define a la competencias así: “Una característica subyacente de una persona que puede ser un motivo, rasgo, destreza, aspecto de la autoimagen o rol social, o un conjunto de conocimientos que él / ella usa” (Boyatzis, 1982, p. 21) a pesar que las competencias no es un tema novedoso como se menciona anteriormente, en el Ecuador todavía no se trabaja con este modelo y menos en el sistema cooperativista.

Para comprender un poco mejor que son los factores de éxito (competencias), se puede afirmar que esta es una palabra polisémica y su definición depende del contexto donde se utiliza. Según lo expuesto por Alfredo Paredes y Asociados Cía Ltda (2001) la siguiente lista identifica algunos de los significados de la palabra.

“Término legal: ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto; incumbencia

Marketing: competidor; persona o institución que ofrece un servicio similar.

Deporte: competición deportiva.

Habilidad: desempeñar un conjunto de actividades de manera efectiva”. (Alfredo Paredes y Asociados Cía Ltda., 2001, p. 7)

Para la presente investigación se utilizará la definición de habilidad ubicada al final de la lista presentada anteriormente.

Los factores de éxito (competencias) se dividen en tres ámbitos o niveles, según Alfredo Paredes y Asociados Cía Ltda. (2001), los cuales están compuestos de la siguiente manera: competencias técnicas (conocimientos técnicos), competencias conductuales (destrezas y habilidades) y por último en competencias cognitivas (rasgos, actitudes), las cuales conjuntamente determinan si la persona es apta para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

De acuerdo con McClelland (1973), se puede afirmar que poseer un coeficiente intelectual alto no es un elemento que garantice el éxito en determina posición dentro de una organización. Esto claramente se puede ver reflejado en la actualidad, cuando se observa que un gerente de cualquier área tiene un grado de conocimientos técnicos muy desarrollados para desempeñarse en su puesto de trabajo, pero tiene graves problemas para relacionarse o expresar sus ideas con su equipo de trabajo.

Para comprobar su hipótesis o experimento sobre las variables para predecir la actuación en el trabajo, McClelland realizó lo siguiente:

1. Comparó personas que han triunfado claramente en su trabajo u otros aspectos de su vida, con otras personas que no han tenido éxito; a fin de identificar aquellas características asociadas al éxito.

2. Descartó en gran medida los test, y utilizó la simulación y la observación directa del comportamiento argumentando lo siguiente:

“El mejor medio para la predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que la persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.”

La evaluación de competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas. (McClelland, 1973, pág. 1012)

Gracias al magnífico aporte de este psicólogo norteamericano (McClelland, 1973), se puede afirmar que las tendencias comenzaron a cambiar alrededor del mundo. Ya no se perseguía altos coeficientes intelectuales como sinónimo de éxito laboral, más bien se intentaba identificar que competencias requería el puesto y dependiendo de eso se realizaba la selección de personal. De acuerdo con Alfredo Paredes y Asociados Cía Ltda. (2001), se puede afirmar que; hace unos 20 años atrás se realizan los famosos Assessment Center, los cuales no son más que simulaciones de alta fidelidad de trabajos rutinarios que realizaría la persona, para poder evidenciar e identificar sus competencias y con esto correlacionar su posible éxito en el puesto de trabajo.

De igual manera para Dalziel Cubeiro & Fernández (1996), se puede aseverar que los test de aptitudes muchas veces están sesgados en contra de minorías, personas de otros extractos socioeconómicos inferiores y persona del género femenino. Uno de los mayores problemas que enfrenta el área de Talento Humano en las distintas organizaciones, es en luchar ante la desigualdad de oportunidades que se presentan en los diferentes candidatos para ocupar un puesto determinado, ya que muchas veces se buscan personas ya determinadas, sea esto por edad, religión, genero. Dejando de lado candidatos que cumplen con todas las competencias que requiere el perfil, por un sesgo completamente absurdo o poco ético.

Al profundizar en el mundo de las competencias encontramos que existen múltiples definiciones y conceptos sobre su origen, naturaleza, propósito y desarrollo, esto debido a que en los últimos diez años este interesante tema ha tenido un mayor auge en el campo educativo, organizacional, y clínico de la Psicología mundial, abriendo así la posibilidad a una prospectiva “novedosa” y de mayor “integralidad” en cuanto al desarrollo del talento humano; donde hoy, a pesar de dicho avance, podemos decir que el tema de las competencias tanto en la teoría como en la práctica, es un terreno que falta aún por explorar, vivir y conocer con mayor profundidad e intensidad. (Balceró, 2014)

En referencia a lo descrito anteriormente, las competencias no son un tema novedoso en Sur América y menos en países desarrollados. Aun así, todavía se observan varios casos en

donde organizaciones no cuentan con un manual de funciones por cargo levantado, competencias identificadas o perfiles correctamente levantados, entre otros aspectos. Para hacer de su organización más productiva y competitiva en el mercado o entorno laboral. Es por eso que el no contar con los factores de éxito (competencias) de cada cargo detectado en un área, hace que esta sea menos productiva y por ende menos rentable para la organización.

Por último se mencionará algunos beneficios de las competencias, de acuerdo con (Balceró, 2014) se puede asegurar que:

1. Canalizan el desempeño individual y del equipo en la consecución de la Visión de la organización.
2. Clarifican los estándares para llegar a un alto desempeño.
3. Facilitan los procesos de retroalimentación. Tutoría- entre el líder y sus colaboradores.
4. Suministran herramientas prácticas para el crecimiento personal y laboral.
5. Apoyan la toma de decisiones estratégicas.
6. Posibilitan el aumento de la productividad del colaborador en su rol, sin ir en detrimento en su calidad de vida.
7. Permiten la focalización del talento humano en las metas de la organización.

Como se pudo observar en el texto precedente, identificar las competencias en cada cargo de la organización produciría muchos beneficios, como por ejemplo disminución de costos en el procesos de reclutamiento y selección, ya que al contar con las competencias del perfil identificadas el procesos se tornaría más objetivo que subjetivo, de igual manera se garantizaría que la persona cumpla en su puesto de trabajo, produciendo como resultado una persona comprometida con su trabajo y su organización, disminuyendo la rotación de personal y lo más importante que la persona se sienta satisfecha con su aporte a la empresa. De acuerdo con Balceró (2014), se puede afirmar que otro beneficio de identificar las competencias, es en el proceso de evaluación del desempeño. Donde en su gran mayoría se enfoca en evaluar las competencias que posee la persona, con las que el puesto requiere,

identificando así la brecha que existe entre ambos. Al tener identificado las competencias en el proceso de evaluación de competencias o desempeño estas se tornarían más concretas y objetivas, ya que se contaría con una evaluación por cada uno de los puestos que la organización posee. Dejando atrás antiguos métodos, donde una evaluación era utilizada para medir el desempeño de todos sus colaboradores sin importar el puesto o cargo en el cual se desenvolvían.

De igual manera resulta pertinente dar una definición acerca de lo que es un perfil, ya que a lo largo de la investigación se menciona en reiteradas ocasiones el levantamiento o construcción del perfil de competencia.

Científicamente se define al perfil:

Como un conjunto de características físicas, psíquicas, morales, sociales que le definen a un individuo como tal, las mismas que han sido adquiridas poco a poco a lo largo de toda la vida y enriquecidas conforme avanza la edad cronológica de la persona (Izurieta, 1989, p. 240).

## **2.2 Qué es el liderazgo**

Hay varias teorías sobre liderazgo, en la presente investigación se hará una breve explicación sobre el liderazgo. Según Ríos Reyes, A (2005), el liderazgo “Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.” Para complementar un poco mejor la definición anteriormente expuesta por el Dr. Ríos, se puede afirmar que para que exista un liderazgo debe haber indiscutiblemente relación con otras personas, las cuales vendrían a ser los partidarios o seguidores. De igual manera el liderazgo debe siempre basarse o evidenciarse a través de acciones realizadas por parte del líder, con esto se da ejemplo a través de comportamientos o acciones a sus participantes, con lo que se podría mencionar que se predica con lo que se hace más no con lo que se dice.

De acuerdo con (Epj, 2013), se puede afirmar que liderazgo también se lo puede definir de la siguiente manera:

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Como se pudo observar en el texto precedente, es muy importante lo que menciona el autor en esta definición de liderazgo, ya que aquí se evidencia o se describe que el liderazgo también tiene que ver con la buena comunicación que existe dentro del grupo. Hoy en día uno de los mayores problemas que se evidencian dentro de las organizaciones alrededor del mundo, es la mala o escasa comunicación que existe entre los colaboradores y los directivos o jefes. Esto muchas veces se da por el tipo de estructura organizacional que maneja la organización, en la mayoría de empresas donde la comunicación es un problema recurrente se da por el simple hecho de que tiene una estructura piramidal, esto hace referencia que si un colaborador quiere comentar algo a su gerente de área este pasa por muchos filtros para llegar a su destino final. En cambio en una estructura horizontal la comunicación es más directa no pasa por tantos filtros para llegar a su destinatario. Este tipo de estructuras son la vanguardia de la comunicación en las organizaciones más desarrolladas. De igual manera se puede hacer hincapié al mencionar que algo fundamental del liderazgo es hacer que las personas o partidarios permanezcan en el grupo, intrínsecamente al mencionar esto se puede mencionar que los seguidores se encuentran motivados y comprometidos con el líder, que a su vez facilita o viabiliza la obtención o cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

Por último se puede decir que el liderazgo es una competencia que con el transcurso de los años ha ido tomando más fuerza, ya que en toda actividad que realice el ser humano siempre debe haber una persona que lidere el grupo, que viabilice la obtención o cumplimiento de los objetivos propuesto, que media situaciones tensas y que motive constantemente a sus partidarios, para que estos estén siempre comprometidos con su trabajo y por ende con su organización.

### 2.3 Qué es el liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial, Según Domenec (2014) es:

El liderazgo empresarial de hoy en día se basa en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo y en todo aquél liderazgo que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo.

El líder del área de talento humano en el sistema cooperativista cumple una función de vital importancia dentro de la cooperativa, ya que él es el encargado de reclutar al mejor personal que ofrece el mercado, retener a los mejores colaboradores con los que cuenta la cooperativa y procurar el desarrollo de líderes dentro de la organización. De acuerdo con (Carnegie, 2010) se puede afirmar que desarrollar líderes es contar con gente que retroalimente, escuche, genere confianza y oriente a su equipo de trabajo a cumplir sus objetivos de área, siendo así un área más productiva y a su vez que genere mayor rentabilidad a la cooperativa.

De igual manera para Ducker (2004).

El líder busca resultados para todos, no simplemente popularidad, fama o seguidores. Estos los hay si los resultados se dan. El liderazgo es potencial en todos, accesibles a todos, actitud y estilo de vida que conduce a transformar una sociedad. Conlleva: excelencia personal, acción por principios, afán emprendedora, aprender permanentemente y trabajar por los valores (pág. 3).

De acuerdo con lo que menciona el autor se puede asegurar que el liderazgo empresarial persigue o busca beneficios para todos los que integran la organización, utilizando la famosa metodología de ganar – ganar, la cual consiste en que todas las partes salga beneficiadas y no solo una, creando así un buen ambiente de colaboración y optimismo

entre las partes. Otra interrogante la cuál es muy discutida a nivel mundial es el de si un líder nace o se hace. Según con lo que el autor plantea (Ducker 2004), se puede asegurar claramente que el líder se hace, ya que menciona que el liderazgo es potencial en todos, accesibles a todos, siempre y cuando se tenga una actitud emprendedora y se busque siempre el nuevo o actual conocimiento que exija la sociedad o en el medio donde se desarrolle la persona, sin despreocuparse de trabajar en los valores y la ética profesional.

El liderazgo empresarial se divide en seis niveles, los cuales de acuerdo a la página de internet Work Meter (2014), son los siguientes:

Liderazgo natural: se entiende como líder natural aquella persona que, pese a tener una actual sobresaliente en la mayoría de los casos, su figura no está reconocida como tal. Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo

Liderazgo participativo: muy parecido al anterior, este tipo de liderazgo, pese a tener él mismo la última decisión, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones.

Liderazgo autocrático: totalmente opuesto al liderazgo natural o participativo. Su principal características es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas.

Liderazgo burocrático: se caracteriza por llevar a cabo las tareas según su “libro de estilo” y “hoja de ruta marcada”. No contemplan ningún cambio y en caso de surgir imprevistos cuenta con soluciones ya preparadas.

Liderazgo carismático: el líder carismático sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo

Liderazgo transformacional: muchos expertos coinciden en que es el verdadero pilar dentro de los diferentes estilos de liderazgo empresarial. Puede parecerse bastante al liderazgo carismático en el entusiasmo que transmiten a las personas, aunque al final su ego no es tan grande y antepone el beneficio del grupo al suyo propio.

De todos los tipos de liderazgo mencionados anteriormente, se puede observar que el más importante o el más necesario en la actualidad es el último, el liderazgo transformacional, debido a que este se preocupa por su grupo de trabajo, por cada uno de los colaboradores, el líder transformacional es el encargado de crear un ambiente positivo entre los colaboradores, motiva e inspira a su grupo de trabajo constantemente, desarrolla a sus trabajadores para que estos sean más eficientes y productivos para la organización, de igual manera para el desarrollo individual de cada colaborador.

Haciendo referencia al texto antes mencionado, se puede decir que lo más significativo de este liderazgo son dos puntos específicos. El primero es que persigue resultados a largo plazo, incrementado así el desarrollo tanto del trabajador como el de la empresa. Segundo, identifica a su colaborador como un potencial para la organización, otorgándole así potestad para dar su punto de vista e independencia y confianza para realizar su trabajo.

De la misma manera un líder debe poseer o reunir ciertas habilidades para poder cumplir exitosamente su liderazgo. Según (Work Meter, 2013), el líder debe poseer sí o sí las siguientes habilidades:

Carisma: la habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder.

Organizativo: obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición.

Visionario: no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo.

Comunicador: el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo.

Entusiasta: muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como una meta positiva tanto para ellos como para la organización.

Resolutivo: el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva

Disciplina: el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere

Creativo: todo liderazgo debe rebosar creatividad para proponer soluciones innovadoras.

Negociador: un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc.

Honesto: honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo.

Todas estas habilidades un líder las debes poseer o desarrolla para cumplir eficientemente su rol de líder dentro de la organización. De acuerdo con Zaleznik (2004), se puede afirmar que:

La empresa debe encontrar maneras de formar a buenos directivos y desarrollar líderes al mismo tiempo. Si una estructura de organización sólida, incluso los líderes con las ideas más brillantes puede perder la orientación, frustrando a sus colegas y consiguiendo muy pocas cosas. Pero sin la cultura emprendedora que se desarrolla cuando hay un líder al timón de una organización, una empresa se puede estancar y perder rápidamente capacidad competitiva. (Pág.65-66)

Las empresas de la actualidad tiene el deber de desarrollar líderes dentro sus organizaciones, para no perder competitividad y rentabilidad dentro del mercado laboral y el encargado de eso es el gerente, jefe o responsable del área de talento humano de cada empresa.

De acuerdo con lo anteriormente planteado se puede identificar las principales diferencias entre un líder y un miembro de la organización. Según Reyes (2005):

Tabla 2: Cualidades de un líder

LÍDER	GERENTE
Estratégico, ve el conjunto	Operativo
Visión de largo plazo	Visión de corto plazo
Trabaja con la Gente	Individualista
Es flexible	Es inflexible
Ambicioso	Metas normales
Anticipa	Vive de urgencias
Tiene poder personal	El puesto le da poder

Fuente: (Reyes, 2005)

Aparte de estas cualidades es de vital importancia que el líder del área de talento humano de una cooperativa cuente con factores de éxito (competencias) ya desarrolladas en su perfil previo a ocupar el cargo. De igual manera poseer un perfil duro que sustente sus competencias y una vasta experiencia en el sector financiero, especialmente en la economía popular y solidaria para garantizar el desarrollo del área de talento humano y de la institución.

## **2.4 Función e importancia del área de talento humano en una empresa**

En la actualidad la mayoría de organizaciones cuenta con un área de talento humano establecida dentro de su estructura organizacional y a medida que va transcurriendo el tiempo esta se torna fundamental dentro de la organización, llegando hacer un área estratégica y de apoyo para la gerencia general.

Según Dávila (2014):

El departamento de Talento Humano, planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa.

De acuerdo con el autor antes mencionado, se puede afirmar que el área de Talento Humano dentro de la organización es la que se enfoca principalmente en las personas, en su desarrollo, bienestar, motivación y comprometimiento con la empresa. Tanto la organización como las personas que la integran deben de trabajar de manera colectiva para alcanzar los objetivos trazados a principio de año. Según Chiavenato (2009), “las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicio, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos.”(pág. 5)

Es por eso que tanto las organizaciones como su personal tienen una estrecha relación, ya que la una depende de la otra y viceversa para cumplir sus objetivos. Mientras los objetivos

de una organización básicamente son ser rentable y productiva para competir en el mercado laboral, la de las personas es percibir su salario a cambio del trabajo efectuado.

De acuerdo con Chiavenato (2009), se puede asegurar que las personas constituyen el eje principal de la organización, y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten mayor atención. Partiendo de esta deducción se puede identificar que en la actualidad las organizaciones priman el conocimiento de sus colaboradores, antes que su edad, género, religión, entre otros aspectos para ser contratados o ascendidos, esto debido a que la única manera para que una organización perdure a través del tiempo, solo se puede ejecutar contando con personal altamente capacitado para innovar y adaptarse a las distintas exigencias del mercado laboral.

Según Chiavenato (2009), “Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados” (pág. 11). Hoy en día lo más valioso con lo que cuenta una organización es con su personal, y si este se siente motivado y comprometido va a brindarle grandes resultados a sus empresas. Es por eso que cada vez más va tomando fuerza el clima y cultura organizacional dentro de las organizaciones, ya que estos son pilares fundamentales para el desarrollo y buen rendimiento de los colaboradores. De igual manera dentro de las organizaciones se han instalado programas remuneraciones variables o bonos, dependiendo la consecución de objetivos que la empresa se ha planteado, con el afán de incrementar la motivación y rendimiento de su personal.

El área de Talento Humano realiza varias aportaciones a la organización, según Vecino (2012), se puede afirmar que:

Su aporte permite a las organizaciones garantizar el enganche de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa, desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal, desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial.

Aparte de contar con el personal motivado y comprometido con la organización, el área de Talento Humano se encarga de seleccionar y retener al personal más idóneo o apto para ocupar una vacante en la empresa, asegurando así su óptimo rendimiento el cual se evidencia en las competencias que la persona posee. Los expertos del área de Talento Humano a través de pruebas psicológicas y entrevistas por competencias, son los encargados de tomar la delicada responsabilidad de integrar a una nueva persona a la organización, garantizando a la empresa su rendimiento en la vacante que aplicó. De igual forma el área de Talento Humano, es la responsable de desarrollar y mantener las competencias de los colaboradores de la organización. Esto se realiza por lo general una vez al año. Cuando se realiza la evaluación del personal en la organización, se pueden identificar las brechas que cada colaborador posee respecto al cargo o posición donde este se desenvuelve, cuando esta información ya está procesada se identifican las necesidades de capacitación que requiere la organización para aumentar la productividad de sus colaboradores, el área de talento humano luego de realizar estos dos procesos es la encargada de designar las capacitaciones que se realizaran en la empresa.

El área de Talento Humano cuanta con seis procesos identificados a efectuar dentro de una organización de manera indiscutible, según Chiavenato (2009), los seis procesos indispensables que debe cumplir el área son:

- 1 Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa.
- 2 Proceso para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.
- 3 Proceso para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.
- 4 Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- 5 Proceso para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- 6 Proceso para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados (pág. 15, 16).

Cada uno de los procesos son de vital importancia para el área de Talento Humano, aportando de manera significativa un clima y cultura organizacional acorde a la filosofía y

forma de actuar de cada institución. Fomentando un trabajo de calidad el cual origina motivación y entusiasmo en cada uno de los colaboradores, generando así un sentido de pertenencia con la organización de manera intrínseca.

## **2.5 Que son las cooperativas de ahorro y crédito**

Para comprender un poco mejor que es o que características posee una cooperativa de ahorro y crédito a continuación se citarán varias definiciones obtenidas de diferentes fuentes, para aclarar y profundizar más en el tema de las cooperativas.

Según (Banca Fácil, 2014), las cooperativas de ahorro y crédito se la puede definir de la siguiente manera: “las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios”.

Por otro lado la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014), más conocida como la SEPS, menciona que las cooperativas de ahorro y crédito son:

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

Por último y de acuerdo con Matz (2014), las cooperativas de ahorro y crédito son: “Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen a sus socios un sitio seguro para ahorrar y solicitar préstamos con tasas razonables.”

De acuerdo con las tres definiciones mencionadas anteriormente por los distintos autores, se puede mencionar que una cooperativa de ahorro y crédito es una entidad financiera, que el objetivo de esta es buscar una intermediación financiera para sus socios a través de diferentes servicios, de acuerdo a las políticas de la economía popular y solidaria establece.

Cada vez más las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador crecen, actualmente en el país existen más de 50 Cooperativas ejerciendo sus funciones (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014). Desde aproximadamente unos ocho años, cuando el Presidente Rafael Correa asumió su actual cargo, las cooperativas de ahorro y crédito comenzaron a ganar más fuerza y credibilidad en el entorno, ya que gracias a él y a su modelo de economía popular y solidaria y un buen gobierno corporativo, facilitó la integración y penetración de las cooperativas a nivel nacional, para facilitar a los microempresarios especialmente. Es por eso que donde más se ve que hay más acogida de las cooperativas de ahorro y crédito en el país, son en las pequeñas ciudades, donde en la mayoría de estas no hay un banco que ayude o facilite su desarrollo de microempresa.

Lo que trata de ejercer o desarrollar el gobierno de turno es una economía popular y solidaria donde todo sea ganar – ganar. Esto se puede evidenciar con las cooperativas de ahorro y crédito, ya que ellos ayudan o prestan servicios más razonables en cuanto a préstamos, tasas de interés, entre otros aspectos, para con esto potenciar la producción de los microempresarios y su desarrollo generando así más empleo y por ende desarrollo en el país. Fundamentándose en los valores de solidaridad, equidad, democracia, igualdad y en especial la ayuda mutua.

Según la página web (Fundación Fucac, 2014):

En todo el mundo, las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen a sus socios mucho más que servicios financieros. Les dan la oportunidad de ser dueños de su propia institución financiera y les ayuda a crear oportunidades tales como la de iniciar un nuevo negocio, construir una casa para sus familias y educar a sus hijos.

Se puede evidenciar que alrededor de todo el mundo las cooperativas de ahorro y crédito, han sido un eje de la sociedad, facilitando y agilizando procesos financieros para el desarrollo de las personas.

En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito actualmente se rigen a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, desde el 2012, antes de esta fecha

estaban sujetas a la Superintendencia de Bancos. En la página oficial de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se puede evidenciar que:

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo."

Artículo 21.-Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1. Metodología**

El presente estudio, se desarrolló a partir de un método de investigación científico denominado cualitativo y cuantitativo. Según Bernal (2006):

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (pág. 57).

Por su parte el método cualitativo o método no tradicional, según el mismo autor es:

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2006, pág. 57).

Para la interpretación contextual de los datos recolectados durante la investigación se utilizará el método cualitativo, por su parte el método cuantitativo se utilizara para la aplicación del cuestionario, entrevistas a los líderes profesionales de talento humano y al panel de expertos. Con el fin de realizar la identificación de los factores de éxito en el líder profesional de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito con calificación doble AA, antes mencionadas.

En el método cualitativo y cuantitativo:

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Mientras en su forma general la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre

la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas (Bernal, 2006, pág. 57).

El tipo de investigación que se utilizará en el presente estudio, es la investigación descriptiva. Según Bernal (2006) “la investigación descriptiva es aquella en que se reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno de objeto de estudio” (pág. 112).

De acuerdo con el autor antes mencionado:

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos de investigación más popular y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo (Bernal, 2006, pág. 57).

Este tipo de investigación facilitará el desarrollo del presente estudio, debida a que su composición o esencia permite al investigador aplicar los instrumentos seleccionados de una manera natural sin contaminar o sesgar la información recolectada. La misma que será analizada, validada y procesada para su posterior presentación de resultados.

Según Bernal (2006), “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (pág. 113).

De igual manera se utilizará un método deductivo, el cual partirá de un instrumento ya desarrollado por la Onet.

Las herramientas o técnicas de investigación utilizadas a lo largo del estudio fueron la encuesta, el cuestionario y el panel de expertos los cuales serán detallados a continuación, los dos primeros instrumentos fueron aplicados a los líderes profesionales de talento humano de dichas cooperativas. Mientras que el último instrumento, panel de expertos, se realizó con profesionales en el área de talento humano con más de diez años de experiencia en el mundo laboral, específicamente en consultorías de desarrollo organizacional y

recursos humanos, para validar la información obtenida o recabada a lo largo de la investigación efectuada. Con el fin de analizar la información y resultados obtenidos en la investigación, para realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que cada instrumento fue aplicado en diferentes etapas durante la investigación.

## **3.2 Instrumentos**

### **3.2.1 Entrevista**

Una de las herramientas seleccionada para recabar la información pertinente para el desarrollo de la presente investigación, fue la entrevista.

La entrevista, en el sentido estricto, es un diálogo entre dos o más personas que responde al formato de pregunta-respuesta. Sus elementos principales son un entrevistador, que efectúa las preguntas, y un entrevistado, normalmente experto en una materia de interés social, que las responde. Es la herramienta más utilizada dentro del proceso de comunicación social (El País, 2014).

Como se pudo observar en el párrafo anterior, se puede mencionar que la entrevista es una herramienta muy utilizada alrededor del mundo para obtener o recabar información relevante, para aclarar varias dudas o complementar información de hechos de interés, los cuales se están estudiando o investigando.

En lo que respecta a su propósito profesional, la entrevista cumple con una función principal: obtener información de individuos o grupos y facilitarla a un espectro amplio de población. Esto convierte a la entrevista en un recurso informativo (El País, 2014).

Antes de realizar la entrevista se debe definir algunos parámetros de la misma, para que su aplicación sea satisfactoria y cumplan con su objetivo principal, el cual es obtener la mayor cantidad de información clara y precisa.

Lo primero que se debe definir es el objetivo de la entrevista, que normalmente se divide en tres aspectos.

**Entrevista perfil o de personalidad.** Su objetivo es presentar al público el retrato de un personaje. El interés está centrado en la persona en sí, sus cualidades, sus opiniones, su trayectoria y biografía, tanto profesional como humana. Este tipo de entrevista admite una mayor libertad formal. En este caso, se pueden incluir comentarios y descripciones, así como intercalar datos biográficos del personaje abordado.

**Entrevista de declaraciones, de información u objetiva.** Su finalidad es informar al público de lo que una persona experta en una determinada materia o con un cargo relevante opina sobre un tema concreto. En este caso es el tema lo que está de actualidad.

**Entrevista mixta.** Es la que combina elementos de la entrevista de personalidad y de la de declaraciones (Educastur hospedaje web, 2014).

Una vez seleccionado el objetivo de la entrevista, se prosigue a seleccionar el canal por donde se va a realizar la entrevista. Por lo general hay dos tipos de canales los cuales se listan a continuación.

a) Personal: Son las más abiertas, amplias y penetrantes. Además, son las más efectivas para lograr el grado óptimo de confidencialidad, lo que, en última instancia, deriva en la obtención de respuestas más precisas.

Asimismo, la interpelación entre ambos interlocutores es más viva y el entrevistador capta tanto el lenguaje oral como el corporal del entrevistado.

b) Telefónica: Son más fáciles de desarrollar por la inmediatez del canal. Se realizan por vía telefónica y son relativamente efectivas en los medios audiovisuales y para informaciones breves. También son útiles cuando el entrevistado está ubicado en un lugar distante o para ahorrar costes de gestión y tiempo. (El País, 2014)

Según lo expuesto en los párrafos anteriormente expuestos, se puede afirmar que hay dos tipos de canales para realizar una entrevista. El más apropiado es la entrevista personal, ya que en esta se puede obtener información más precisa y relevante, debido que la interacción entre entrevistador y entrevistado es en vivo, con lo cual facilita al entrevistador a

comprender de una mejor manera la información que se le proporciona y de igual manera se puede evidenciar el lenguaje verbal y no verbal que el entrevistador presenta.

El otro canal es vía telefónica el cual se aplica cuando el entrevistador o entrevistado no pueden realizar la entrevista de manera presencial por distintos motivos. Este tipo de canal nos puede proporcionar información no tan relevante ni precisa, ya que se pierden muchos detalles de la entrevista y tampoco se puede observar o denotar el lenguaje no verbal que el entrevistado posee. En tanto, por el lado positivo es más económica que la personal, ya que no se gastan tantos recursos, sean estos económicos o de tiempo y se pueden realizar la entrevista con una persona que no se encuentra en la ciudad o en el país de residencia del entrevistador.

Por último, se debe definir la modalidad de la entrevista, dependiendo los autores se puede encontrar subdividida en tres o cuatro niveles respectivamente.

- a) Entrevista estructurada o formal. Está realizada sobre la base de un cuestionario previamente elaborado.
- b) Entrevista no estructurada o informal. Se trata de preguntas respondidas en una conversación teniendo la característica de ausencia de una estandarización formal
- c) Entrevista focalizada. Su realización requiere una gran experiencia, habilidad y tacto. Está enfocada a ahondar en una cuestión delicada y se realiza sin sujetarse a una estructura formalizada. Debido a ello, precisa de gran agudeza y agilidad por parte del entrevistador para recabar los datos que se necesitan.
- d) Entrevista no dirigida. El entrevistado tiene completa libertad para expresar sus sentimientos y opiniones y, en función de ellos, el periodista va encaminando la entrevista. (El País, 2014)

Cuando se ha elegido el tipo de entrevista que se va a realizar, lo más importante es buscar a la persona idónea o experto en la materia, para que él proporcione desde su punto de vista profesional, la información más relevante y concisa, con la cual el entrevistador puede obtener todo lo necesario para responder las dudas planteadas antes de la entrevista.

Para la presente investigación, se realizó una entrevista a cuatro profesionales del área de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito con mejor calificación a nivel nacional. Los cuatro expertos fueron:

1. Galo Chacón, Gerente de Talento Humano, Cooperativa Cooprogreso.
2. Marcela Collantes, Gerente de Talento Humano, Cacpeco.
3. Augusto Maruri, Director de Talento Humano, Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre.
4. Rosana Rosales, Jefe de Recursos Humanos, Financoop.

El objetivo de dicha entrevista fue recabar información precisa y concisa, sobre las diferentes posturas que tiene cada experto o profesional, de acuerdo a las preguntas realizadas y además aclarar las dudas que se presentaron antes de aplicar el instrumento diseñado por el investigador (Ver anexo 1).

La entrevista fue elaborada de la siguiente manera:

El objetivo de la entrevista fue de tipo: Entrevista de declaraciones, de información u objetiva. Este objetivo o tipo de entrevista busca que una persona experta en una determina materia opine o responda sobre un tema concreto, en este caso el tema fue: el liderazgo y las competencias laborales. A los expertos a los cuales se les aplico la entrevista fueron a los encargados del área de talento humano de cada cooperativa de ahorro y crédito.

En su segunda parte fue seleccionar el canal con el cual se realizó la entrevista, que por la disponibilidad y buena voluntad de los expertos el canal que se pudo elegir fue de tipo personal, con lo que hace referencia que cada entrevista, fue realizada con el entrevistador y el entrevistado de manera presencial, con lo cual facilitó el recabar la información pertinente para dicho tema de investigación y además para evidenciar el lenguaje no verbal al momento de responder cada pregunta previamente formulada.

Por último se definió la modalidad de la entrevista, para dicha entrevista la modalidad por la cual se optó fue la entrevista estructura o formal. Se eligió dicha modalidad, ya que es la que mejor calza dentro del ámbito de entrevista que se efectuó, a parte la entrevista que se realizó a los líderes de talento humano de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito, fue realizada o efectuada sobre una base de preguntas previamente elaboradas conjuntamente con otros expertos del área de talento humano para asegurar así la obtención de resultados relevantes para el tema de investigación planteado por el investigador.

Las cuatro entrevistas que se realizaron fueron bajo el consentimiento y aprobación de cada encargado del área de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito antes mencionadas. Se realizó en un lugar cerrado, específicamente en las oficinas de cada encargado, en dicha entrevista solo interactuaron los dos actores principales de una entrevista el entrevistador y entrevistado, con el objetivo de disminuir así cualquier tipo de sesgo a cada respuesta brindada por los expertos a las distintas pregunta que se realizaron. En promedio cada entrevista tuvo un tiempo de duración de treinta a cuarenta y cinco minutos a cada experto.

### **3.2.2 Cuestionario**

Otra herramienta o instrumento utilizado en la presente investigación fue el cuestionario. A continuación se enumeraran algunas definiciones sobre lo que es un cuestionario; elaborado por distintos autores con la finalidad de comprender mejor como funciona esta herramienta de investigación.

A grandes rasgos, el cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información. (Universidad de las Américas Puebla, 2011)

De acuerdo con Martínez (2002), se puede afirmar que, el cuestionario sirve para obtener información relevante o necesaria para utilizar en una investigación, con el objetivo de identificar un fenómeno social.

Los cuestionarios son utilizados muchas veces como técnica de evaluación, o de guía de investigación, o también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas “cuestiones” que se quiere averiguar. Son muy utilizados en el ámbito educativo, en Psicología, en Sociología y en estudios de mercado. (DeConceptos.com, 2012)

Otra definición muy interesante acerca de lo que es un cuestionario es:

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información. En términos genéricos, cuando hablamos de cuestionarios estamos hablando muchas veces de escalas de evaluación. (Marilú, 2007)

Como se puede observar en los párrafos anteriores, se puede resumir que el cuestionario es una herramienta muy utilizada en la actualidad, sirve para recabar información con el objetivo de poder cuantificarla y analizarla para obtener un resultado o un patrón de la información recolectada a lo largo de la investigación.

Para la elaboración de un buen cuestionario, hay que seguir un número de condiciones o parámetros para su elaboración y futura aplicación.

La estructura del cuestionario es simple. Por un lado, está formado por las instrucciones que indican, de forma clara, cómo contestar las preguntas que lo constituyen. También es importante que se indique el propósito de dicho cuestionario y la relevancia de éste para la investigación. Además, es importante garantizar al encuestado la confidencialidad de la información que éste proporcione. Por otro lado, el cuestionario está formado por una serie de preguntas organizadas que deben estar escritas de forma coherente y breve. En general, existe una serie de

criterios que se tienen que tomar en cuenta a la hora de redactar las preguntas. Sin embargo, estos criterios varían según los propósitos de la investigación o del público a encuestar. La mayoría de estos criterios están enfocados a facilitar la obtención de la información requerida. Por ejemplo, es importante que las preguntas sean breves y fáciles de comprender; es decir, evitar preguntas que requieran cálculos complejos o esfuerzos mayores por parte del encuestado. (Universidad de las Américas Puebla, 2011)

Tomando como referencia el párrafo anterior, se puede mencionar que el cuestionario debe cumplir una serie de requisitos para que sea elaborado de una manera eficaz. En primer lugar el cuestionario debe tener indicaciones o instrucciones claras y precisas. En segundo lugar debe informar al encuestado el propósito de dicho cuestionario y para que se lo aplica. Algo que es muy importante mencionar es que todo cuestionario debe asegurar la confidencialidad de la información que este recaba de los participantes que lo realicen, con el fin de resguardar la integridad de los participantes y su imagen en el ámbito laboral. Para finalizar, se puede afirmar que un cuestionario debe ser simple de llenar, debe evitar preguntas capciosas, todo esto con el fin de obtener información clara y precisa brindada por los expertos o participantes.

Por lo general los cuestionarios son elaborados con preguntas abiertas y preguntas cerradas, para comprender mejor que son preguntas abiertas y que son preguntas cerradas la Universidad de las Américas Puebla (2011) dice:

Las preguntas abiertas son aquellas que no delimitan de antemano la respuesta y, por ello, el número de respuestas es infinito.  
Por otro lado, las preguntas cerradas son aquellas que contienen diferentes alternativas de respuesta, previamente definidas y delimitadas por el encuestador. De esta manera, el encuestado debe elegir la opción que crea más conveniente y que describa de forma acertada su respuesta. Este tipo de pregunta puede ser dicotómica (dos alternativas de respuesta) o incluir múltiples alternativas de respuesta.

Dependiendo el fin que persigue la investigación el cuestionario debe ser elaborado con preguntas abiertas, preguntas cerradas o mixtas.


El tipo de preguntas a utilizar depende de los problemas y necesidades de la investigación. Cada tipo de pregunta tiene sus ventajas y desventajas, lo importante es que el encuestador esté consciente de ellas a la hora de decidir qué tipo de

preguntas va a utilizar. Finalmente, en el cuestionario se pueden incluir tanto preguntas cerradas y abiertas como únicamente un tipo de éstas.

A continuación se muestra el cuestionario que se diseñó y se aplicó para recabar la información pertinente y necesaria para cumplir con los objetivos propuestos de la investigación.

**Identificación de los factores de éxito (competencias) en el Líder -Profesional del área de Talento Humano.**

1. A continuación encontrará funciones que el líder profesional del área de Talento Humano realiza en su gestión.  
Su tarea consiste en marcar las cuatro funciones más importante o esenciales.

	<b>Funciones del Lider Profesional del área de Talento Humano.</b>
	1. Coordinar conjuntamente con el área Legal de la institución el proceso de contratación de nuevo personal.
	2. Dirigir, planificar y coordinar el proceso de compensación y retención de personal.
	3. Asesorar a los gerentes sobre cuestiones de políticas organizacionales, vinculada a oportunidades laborales, acoso laboral, sexual, planes de carrera y sucesión, entre otros.
	4. Coordinar conjuntamente con el área Legal de la institución el proceso de desvinculación del personal.
	5. Planificar y coordinar el proceso de inducción para nuevos empleados.
	6. Dirigir, planificar y controlar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
	7. Planificar, dirigir y supervisar el pago de salarios de acuerdo a la nómina de la institución.
	8. Dirigir y planificar el proceso de detección de necesidades de capacitación, para implementar el programa de capacitación anual de la institución.
	9. Planificar y coordinar el proceso de evaluación del personal.

Por favor a cada función asígnele un máximo de dos competencias, en la matriz de competencias (reverso de la hoja).

COMPETENCIAS TÉCNICAS
<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Conocimiento de los principios y procedimientos para seleccionar, contratar, formar, compensación y beneficios, desarrollar y retener a los colaboradores de la organización.
<b>Administración y Gestión:</b> Conocimiento de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional. Esto incluye planificación estratégica, asignación de recursos, modelado de la fuerza de trabajo, técnicas de liderazgo y métodos de producción
<b>Técnicas de servicio al cliente:</b> Conocimientos de los principios y técnicas utilizadas para satisfacer requerimientos y necesidades de usuarios y clientes bajo parámetros de calidad
<b>Ley y gobierno:</b> Conocimiento de leyes, códigos legales, procedimientos judiciales, regulaciones gubernamentales, decretos, reglas de la agencia, y el proceso político democrático.
<b>Psicología:</b> Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos
<b>Educación y Formación:</b> Conocimiento de principios y métodos de enseñanza e instrucción para los individuos y grupos y ejecución de capacitación de personal
<b>Matemáticas:</b> Conocimiento de aritmética, álgebra, geometría, cálculo, estadística, y sus aplicaciones.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<b>Escucha activa:</b> Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
<b>Manejo de recursos humanos:</b> Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>Percepción social (empatía):</b> Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
<b>Hablado:</b> Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
<b>Coordinación:</b> Ajustar las acciones en relación con las acciones de otros.
<b>Pensamiento crítico:</b> Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
<b>Comprensión Lectora:</b> Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
<b>Juicio y toma de decisiones:</b> Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
<b>Negociación:</b> Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
<b>Solución de Problemas:</b> Identificar problemas complejos y revisar la información relacionada para desarrollar y evaluar opciones e implementar soluciones.
COMPETENCIAS COGNITIVAS (Capacidades y Rasgos)
<b>Comprensión Oral:</b> La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
<b>Comprensión Escrita:</b> La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
<b>Expresión Oral:</b> La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
<b>Reconocimiento de un discurso:</b> La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
<b>Expresión Escrita:</b> La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan
<b>Razonamiento Deductivo:</b> La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
<b>Razonamiento Inductivo:</b> La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
<b>Claridad de discurso:</b> La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.
<b>Reconocimiento de Problemas:</b> Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
<b>Fluidez de Ideas:</b> La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas

- **Matriz de Competencias**

# DE FUNCION	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
	>	>	>
	>	>	>
	>	>	>
	>	>	>
	>	>	>
	>	>	>

### 3.2.3 Panel de expertos

La tercera herramienta que se utilizó en la presente investigación fue el panel del experto, para comprender mejor de que se trata esta herramienta a continuación se presentan algunas definiciones.

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se va a evaluar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según se les solicite, el juicio emitido puede hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una parte del programa. (Comisión Europea, 2006)

Según Linstone y Turoff (1975) el panel de expertos es un “Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un tema complejo”.

Como se observa en las definiciones anteriormente expuestas, se puede afirmar que el panel de expertos, es un método el cual tiene como objetivo reunir a un grupo de especialistas o

expertos, para emitir juicios colectivos y consensuados sobre el problema, investigación o tema a evaluar.

Según la Comisión Europea (2006), la forma de selección de los expertos tiene tres características:

- La experiencia profesional en el campo de que se trate es un requisito indispensable; el experto debe estar muy cualificado en el área objeto de evaluación, y ser reconocido y respetado por sus pares.
- La independencia del experto respecto del programa que se va a evaluar es de vital importancia; el evaluador nunca puede ser juez y parte.
- La capacidad de trabajo en equipo, de escuchar a los demás, así como una mentalidad abierta, son también fundamentales. En caso contrario, el clima de trabajo en el panel puede enrarecerse y ello puede desembocar directamente en el fracaso de la misión.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que para conformar un panel de expertos se debe cumplir con tres requisitos indispensables, el primero; es asegurarse que el experto tiene un conocimiento amplio del tema a tratarse. Dos; el experto debe ser independiente al tema tratado, para entender un poco mejor este punto, un claro ejemplo sería que los líderes del área de talento humano de cada cooperativa con la cual se llenó la anterior herramienta, no pueden formar parte de este panel, ya que serían juez y parte del mismo. Tres; los expertos reunidos en el panel deben tener la capacidad para trabajar en equipo, todo esto con el objetivo de llevar a cabo una reunión abierta y tranquila.

De acuerdo con la Comisión Europea (2006), esta herramienta tiene efectos muy positivos los cuales se enumeran a continuación:

Las ventajas de esta herramienta radican fundamentalmente en el profundo conocimiento que tienen los expertos sobre los temas objeto de evaluación. Ello comporta:

- Un ahorro de tiempo considerable.
- Un coste reducido.
- Una gran credibilidad de las conclusiones.
- Una gran capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que puedan surgir durante la evaluación.

Haciendo referencias a las ventajas expuestas anteriormente, se puede asegurar que está herramienta cumple con todas las expectativas necesaria para la presente investigación de disertación, ya que la información que proporcionó el cuestionario aquí se la va a evaluar conjuntamente con el panel de expertos (Ver anexo 2).

### 3.3 Resultados

#### 3.3.1 Entrevista

A continuación se presenta una tabla resumen con el compilado de respuestas y preguntas realizadas a cada experto del área de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito con calificación doble AA.

Tabla 3: Resumen de respuestas.

Pregunta	Respuesta
<b>Desde su punto de vista, ¿qué es liderazgo?</b>	<p>Es el conjunto de aptitudes y características conductuales, cognitivas, éticas y morales que permiten a un individuo ser influyente en un grupo de personas para la consecución de un objetivo en un equipo de trabajo o grupo de personas. Otras características de un líder que se puede mencionar es el empoderamiento de los miembros de su equipo, la habilidad de comunicar, el positivismo, la creatividad para generar soluciones, y la capacidad de apoyar al desarrollo de cada miembro del grupo sin que sea siempre él quien se atribuya los logros del mismo.</p> <p>El paradigma del líder por muchos años se ha enfocado en el direccionamiento y conducción de personas. Ahora bien, las últimas tendencias hacen referencia a un manejo de personas basado en el ejemplo y en el servicio, por lo que el paradigma tradicional del “líder” va adoptando una naturaleza más amplia y compleja.</p>
<b>¿Cómo se identifica a un líder?</b>	<p>Existen varios métodos que van desde test psicométricos que identifican características de personalidad hasta algunos que se basan en la observación directa de los comportamientos de un determinado individuo. Sin embargo, el liderazgo al ser una característica que se fundamenta en la interacción entre individuos, una de las maneras más apropiadas para identificar a un líder es a través del análisis de la percepción que tienen los miembros de un grupo. No necesariamente una persona por su posición jerárquica en una organización es un líder, es importante que evidencie las cualidades que mencioné anteriormente.</p>

Pregunta	Respuesta
<p><b>¿El líder nace o se hace?</b></p>	<p>Muchas veces se ha abordado al fenómeno del liderazgo bajo esta dicotomía. Varias investigaciones recientes han demostrado que el liderazgo depende de características innatas de las personas pero de igual manera puede ser aprendido o desarrollado conforme las experiencias y necesidades por las que puede atravesar un individuo. El líder goza de características propias como rasgos de personalidad y creencias; pero, de igual manera, requiere de un ambiente, experiencias e influencias que le permitan desarrollar sus capacidades, las mismas que deben estar siempre alineadas a preceptos éticos y morales. Es importante autoevaluarnos y poner énfasis en el fortalecimiento de estas cualidades en el día a día, en mi opinión un curso o taller no permite desarrollar este tipo de cualidades, sino la puesta en práctica de las mismas en grupos de trabajo o proyectos que involucren equipos de trabajo.</p>
<p><b>¿Podría por favor definir que es competencias y para qué sirven en las organizaciones?</b></p>	<p>Competencias es el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, creencias, capacidades y rasgos que permiten a un individuo tener un alto desempeño laboral en una organización.</p> <p>En las organizaciones esta tendencia apoya en varios aspectos de los cuales mencionaré los más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una gestión por competencias, permite un direccionamiento integral del Talento Humano, integral hablando de los subsistemas de Talento Humano.</li> <li>- Es un modelo que permite enfocarse en el desarrollo de la persona con el objetivo de reducir las brechas que podría tener en relación a su desempeño.</li> <li>- Gestionar el Talento Humano por competencias permite reconocer al Talento Humano en la organización y ubicarlo en la posición en la que más es apto en función de sus características personales. Aquí podría ser interesante mencionar el reconocimiento de potenciales líderes en la organización.</li> <li>- Finalmente, a nivel interno genera un ambiente de igualdad y justicia organizacional, ya que al momento de definir parámetros de evaluación más objetivos y claros, el personal percibe que el modelo aplica para todos más allá del rango jerárquico o preferencias personales.</li> </ul>
<p><b>Para usted, ¿cuáles son las competencias indispensables que debe tener un Líder profesional del área de Talento Humano para desenvolverse de la mejor manera en su ámbito de trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos: Administración y gestión, Gestión por competencias, Administración de Recursos Humanos, Gestión de la Calidad.</li> <li>• Destrezas: Manejo de Recursos Humanos, Orientación y Asesoramiento, Pensamiento Estratégico, Pensamiento crítico.</li> <li>• Rasgos: Razonamiento inductivo, Razonamiento deductivo, iniciativa.</li> </ul>

Pregunta	Respuesta
<p><b>¿Cuáles son las 4 actividades esenciales o principales que debería hacer el líder profesional de Talento Humano?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, organizar y controlar los procesos de pagos, compensaciones y beneficios del personal</li> <li>• Dirigir, organizar y controlar los procesos de formación y capacitación del personal, así como el de medición de clima laboral</li> <li>• Dirigir, organizar y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</li> <li>• Dirigir, organizar y controlar los procesos de evaluación del desempeño del personal</li> </ul>
<p><b>Desde el punto de vista técnico, ¿cree que es importante contar con las competencias identificadas de cada cargo de la organización?</b></p>	<p>Es esencial definir las competencias de un cargo o puesto dentro de la organización. En un departamento de Talento humano que pretenda ser estratégico, esta es la piedra angular del departamento para conocer a la organización y para generar impacto en el cumplimiento de los objetivos de la misma.- De esta definición dependerá un mejor aprovechamiento de recursos en un proceso de Reclutamiento y Selección por ejemplo, pues se focaliza la búsqueda en lo que requiere la organización y no queda a percepción del Reclutador.- En un proceso de evaluación de desempeño la definición de competencias permitiría un proceso más objetivo basado en conductas observables necesarias en un cargo y no en la percepción subjetiva de lo que el Jefe o Par considera.- Contar con esta herramienta puede implicar la optimización de recursos de la organización en procesos de capacitación; el conocimiento de las características (competencias) que se debe desarrollar en una posición, nos permitirá buscar alternativas de capacitación que realmente impacten en el desempeño de una persona en un cargo.- En la implementación de planes de carrera en una organización, la identificación de competencias permite que todas las personas sepan los parámetros requeridos para temas de ascenso por ejemplo.Sin duda, contar con un Manual o Descriptivos de cargos por competencias, es una herramienta que debe socializarse, y que tiene mucho impacto si sabe usarse en una organización.</p>

Pregunta	Respuesta
<p><b>¿Cómo se puede identificar que competencias requiere cada cargo dentro de la organización?</b></p>	<p>Dentro de las metodologías más usadas para este propósito se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa.- En este método un especialista de recursos humanos observa y analiza la ejecución de actividades que realiza uno o varios ocupantes de un cargo determinado para identificar y definir las competencias requeridas.</li> <li>• Entrevista.- En este método un especialista de recursos humanos realiza una entrevista de eventos conductuales a uno o varios colaboradores para definir las competencias requeridas para un determinado cargo.</li> </ul> <p>El primer método descrito tiene como principal desventaja la cantidad de tiempo y dinero que se requiere para la identificación de competencias, mientras que en el segundo método existe el riesgo de que se pierda el enfoque en la identificación de competencias pues se pueden identificar competencias que posee la persona y no necesariamente las que requiere el cargo.</p> <p>La manera más apropiada para la definición de competencias es la combinación de estos métodos. Por ejemplo se pueden ejecutar talleres en los que los ocupantes de los cargos puedan identificar las competencias requeridas para cada puesto con el asesoramiento y guía de un especialista de recursos humanos.</p>
<p><b>¿Por qué es importante que la organización funcione bajo una metodología de administración por competencias?</b></p>	<p>Un modelo de gestión de competencias permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alinear los subsistemas de talento humano.</li> <li>•Mejorar la Competitividad interna (Colaboradores más preparados y eficientes)</li> <li>•Incrementar la productividad organizacional.</li> <li>• Incrementar la satisfacción laboral.</li> </ul>

Pregunta	Respuesta
<p><b>¿Cómo se pueden desarrollar competencias en una persona?</b></p>	<p>Existen varios mecanismos que permiten desarrollar competencias, esto depende del tipo de competencias que se desee desarrollar. - Si hablamos de conocimientos técnicos requeridos por una persona en una posición, estos podrían desarrollarse con el aprendizaje formal. Cursos, Talleres, Seminarios o especializaciones centradas en temas directamente vinculados con la razón de ser del cargo o posición de la persona en la organización.- Al hablar de destrezas o habilidades, estas son un poco más complejas de desarrollar en una persona. Para el desarrollo de destrezas, se requiere varios mecanismos ya mencionados por reconocidos autores que básicamente mencionan la puesta en práctica de un conocimiento para desarrollar una habilidad. Un ejemplo de esto es la destreza o habilidad de conducir un vehículo que si bien es importante conocer cierto fundamente técnico, de leyes por ejemplo, si no lo hacemos de manera práctica, no es una habilidad que podamos desarrollar. Suelen usarse ejercicios prácticos o tareas asignadas en planes de desarrollo individual, con el objetivo de potenciar estas competencias. Habrá que considerar que muchas veces el mercado nos ofrece cursos vinculados al desarrollo de habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, entre otras, que si bien pueden apoyar al conocimiento de definiciones alrededor de estos temas, no tendrán mayor impacto en el individuo si no son practicadas en tareas del día a día.- Finalmente, si hablamos de rasgos estos son mucho más complicados de desarrollar, diría casi imposibles pues son intrínsecos del individuo, son aquellos ya formados como parte de su personalidad y que requieren mayor introspección del cambio. Sin embargo igual que las destrezas existen varios acuerdos a los cuales puede llegarse con el individuo en Planes de Desarrollo, para apoyar a su desarrollo o modificación. Es importante mencionar que una organización no puede capacitar ni desarrollar todas las competencias que requieren sus cargos, por lo que es de fundamental importancia que se identifiquen qué competencias deben ser requisitos de selección y cuáles pueden ser desarrolladas.</p>

Nota: La información recopilada en la tabla es producto de las entrevistas realizadas a los líderes del área de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA, por Felipe Molina en agosto de 2014

Como se observa en el cuadro anteriormente expuesto, se puede afirmar que todos los líderes de talento humano que accedieron a esta entrevista, concuerdan que un líder es una persona dotada de valores, rasgos de personalidad, aptitudes y actitudes propias de ellos o

innatas, de igual manera se asegura que un líder es una persona que puede nacer como se menciona anteriormente o que puede desarrollarse. Resulta curioso como estos expertos definen que el líder puede desarrollarse siempre y cuando el ambiente, las experiencias e influencias que rodean a esta persona moldeen y desarrollen las capacidades necesarias e indispensables que necesita para convertirse en un líder.

Otro punto a mencionar es que ya se está dejando de lado el paradigma de que un líder debe ser una persona con un alto nivel jerárquico. De acuerdo con los expertos entrevistados, el líder que una organización requiere no es necesariamente una persona de alto nivel jerárquico, sino una persona que reúna todas las características que un líder posee. Estas características son:

- Poseer una buena y asertiva comunicación con la gente que se desenvuelve o trabaja día a día.
- Empoderamiento a los miembros de su grupo.
- Creatividad para solucionar problemas.
- Trabajo en equipo.
- Innovación y mejoramiento continuo.

Por último, de acuerdo con las respuestas anteriormente presentadas la mejor forma de identificar a un líder, es a través del análisis de la percepción que tienen los miembros de un grupo sobre esta persona. De igual manera se pueden tomar diferentes tipos de test para identificar estas capacidades en una persona o a través de la observación directa.

De acuerdo a la entrevista aplicada, se puede afirmar que los expertos concuerdan con la definición de competencias, mencionado que son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, creencias, capacidades y rasgos que permiten a un individuo tener éxito en la organización.

Trabajar bajo un modelo de gestión por competencias a la organización le aportan en:

- Mejorar la competitividad interna.

- Incrementar la productividad organizacional.
- Incrementar la satisfacción laboral.
- Alinear los subsistemas de talento humano.
- Ubica al área de talento humano como la aliada estratégica de Gerencia General.

Para los expertos, las competencias indispensables que debe tener un líder de talento humano son:

- Conocimientos: administración y gestión, gestión por competencias, administración de recursos humanos, gestión de la calidad.
- Destrezas: manejo de recursos humanos, orientación y asesoramiento, pensamiento estratégico, pensamiento crítico.
- Aptitudes: razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, iniciativa.

Las cuatro actividades esenciales o indispensables que debería hacer un líder del área de talento humano son:

- Procesos de reclutamiento, selección e inducción
- Procesos de identificación de necesidades de capacitación y programa de capacitación
- Proceso de evaluación del desempeño
- Procesos de compensaciones y beneficios sociales.

Por último, los expertos mencionaron que para que una persona desarrolle competencias primero se debe identificar qué tipo de competencias se quiere desarrollar. Si se quiere desarrollar una competencias técnica o de conocimiento, se le puede enviar al colaborador a un curso de aprendizaje formal. Sean estos Talleres, Seminarios o especializaciones centradas en temas directamente vinculados con la razón de ser del cargo o posición de la persona en la organización.

Si el objetivo es desarrollar una competencia conductual o destrezas, la manera más idónea de acuerdo a los expertos es a través de las simulaciones o la práctica como tal. Haciendo

que la persona realice actividades específicas donde deba poner en práctica estas destrezas para que se desarrollen paulatinamente.

Cuando se habló de competencias cognitivas, los expertos opinaron que estas son mucho más difíciles de desarrollar ya que, son propias, innatas de la persona, es por eso que son muy complicadas de modificar. Aun así una de las maneras para intentar modificar esto según los expertos entrevistados, es a través de planes de desarrollo.

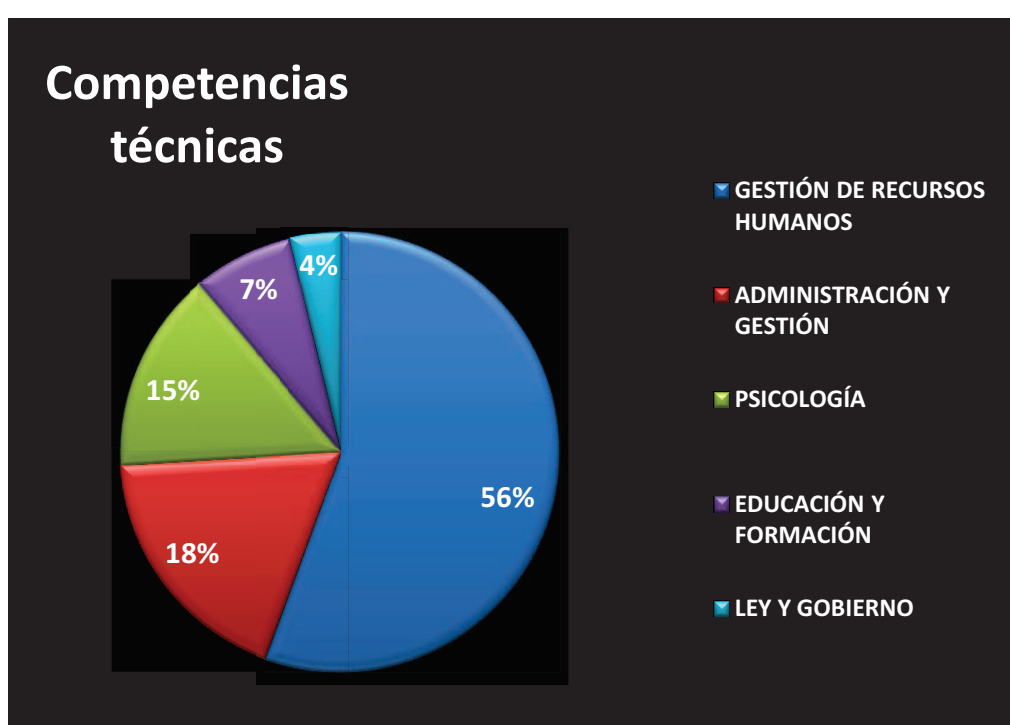
### **3.3.2 Cuestionario**

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario en base al perfil de jefe de recursos humanos, que proporciona la Red de Información Ocupacional O\*NET es su sitio web, organismo auspiciado por el Departamento de Trabajo, Administración de Empleo y Capacitación de los Estados Unidos de Norteamérica (O\*NET, 2010). Se decidió utilizar esta fuente ya que, es algo desarrollado y avalado por el departamento de trabajo de los Estados Unidos y también por que varias empresas utilizan esta herramienta para actualizar o crear los perfiles por competencias de cada cargo.

Es pertinente mencionar que el cuestionario diseñado fue revisado y validado por un equipo de cuatro consultores de la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados, los cuales cuentan con más de diez años de experiencia en el ámbito de desarrollo organizacional y recursos humanos, antes de ser aplicado a los diferentes expertos de cada cooperativa.

A continuación se presentan los resultados de cada competencia obtenidos al aplicar la herramienta a los diferentes líderes profesionales de área talento humanos de las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA, en la ciudad de Quito. De igual manera se realizará un análisis minucioso por cada gráfico presentado para una mejor y más completa comprensión.

Ilustración 1: Resultados de competencias técnicas



Fuente: Felipe Molina

Como se puede observar en la ilustración anteriormente expuesta, se puede afirmar que la competencia técnica con mayor índice de porcentaje es la de gestión de recursos humanos. Para comprender un poco mejor que es la gestión de recursos humanos se va a utilizar la definición de esta competencia técnica con la cual se recabo la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

Gestión de recursos Humanos: Conocimiento de los principios y procedimientos para seleccionar, contratar, formar, compensación y beneficios, desarrollar y retener a los colaboradores de la organización. (O\*NET, 2010)

Partiendo de esta definición que brinda la O\*NET, se puede afirmar que un líder del área de talento humano debe tener esta competencia técnica de manera indispensables en su perfil, ya que con esta competencia puede gestionar la mayoría de subsistemas o procesos que el área de talento humano requiere. Especialmente los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal, evaluación del desempeño, planes de capacitación y retención al personal los cuales son más utilizados en las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional de acuerdo a la entrevista anteriormente realizada a estos expertos.

Como se observa en la ilustración esta competencia técnica tiene un margen muy amplio con respecto a su seguidora que es administración y gestión, con lo que se puede asegurar que la competencia técnica gestión de recursos humanos es la primordial en el perfil de un líder del área de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA, a nivel nacional.

La segunda competencia técnica que se identifica luego de haber aplicado la herramienta fue la de administración y gestión, para comprender mejor de que se trata esta competencia técnica a continuación se presenta su definición.

Administración y gestión: Conocimiento de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional. Esto incluye planificación estratégica y asignación de recursos. (O\*NET, 2010)

De acuerdo con el instrumento aplicado, se puede afirmar que un líder de talento humano para complementar su perfil debe tener como competencia técnica administración y gestión, ya que actualmente el líder del área de talento humano busca o persigue ser el aliado estratégico de gerencia general. Por lo cual esta competencia le dota al líder de poder realizar la planificación estratégica de su organización y su área, asignación de recursos

sean estos humanos o materiales para la obtención de los objetivos propuestos por las cooperativas, conocimiento de los procesos que la organización posee, entre otros.

Con esta competencia técnica el líder del área de talento humano puede tener una comunicación más asertiva y efectiva con la gerencia general, obteniendo como resultado una cooperativa más rentable y productiva.

La tercera competencia técnica con un porcentaje mínimo respecto a la segunda fue psicología, para comprender mejor de que se trata esta competencia técnica a continuación se presenta su definición.

Psicología: Conocimiento del rendimiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes mentales y afectivos. (O\*NET, 2010)

Esta competencia técnica se utiliza especialmente en el proceso de evaluación del desempeño y retención de personal, ya que el líder del área de talento humano es el encargado de mantener a todo el personal de la organización motivado con el fin de aumentar la productividad de cada colaborador, de igual manera debe crear planes para mantener a su personal motivado e identificado con la organización, con el objetivo de retenerlo.

Esta competencia técnica también es utilizada en el proceso de reclutamiento y selección, ya que cuando se realizan los informes el líder del área de talento humano debe notificar o evidenciar si el participante que está en el proceso presente algún trastorno o desorden mental.

En cuarto y quinto lugar respectivamente con porcentajes muy inferiores se encuentran las competencias técnicas de educación y formación y ley y gobierno. Para comprender mejor que son estas competencias técnicas a continuación su definición.

Educación y formación: Conocimiento de principios y métodos de enseñanza e instrucción para los individuos y grupos y ejecución de capacitación de personal. (O\*NET, 2010)

Ley y gobierno: Conocimiento de leyes, códigos legales, procedimientos judiciales, regulaciones gubernamentales, decretos, reglas de la organización y el proceso político democrático. (O\*NET, 2010)

Estas competencias técnicas tuvieron unos porcentajes muy bajos, debido a que la primera ya están considerada de una manera no tan desarrollada en la competencia técnica de gestión de recursos humanos donde menciona formar que es sinónimo de desarrollar o capacitar.

En cambio en la segunda un líder del área de talento humano debe tener una noción del código laboral, leyes, procedimientos judiciales, entre otros, para la explicación o interpretación de cualquier tema legal, especialmente en temas de contratación y beneficios del personal. Por lo general toda organización cuenta con un área legal o un asesor legal, el cual es el indicado para toda la representación legal de la organización.

Toda la información anteriormente expuesta es en referencia a la ilustración presentada y a las entrevistas efectuadas con cada experto.

Ilustración 2: Resultados de competencias conductuales



Fuente: Felipe Molina

Como se puede observar en la ilustración anteriormente expuesta, se puede afirmar que la competencia conductual con mayor índice de porcentaje es la de pensamiento crítico.

Para comprender un poco mejor que es el pensamiento crítico se va a utilizar la definición de esta competencia conductual con la cual se recabo la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

**Pensamiento crítico:** Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. (O\*NET, 2010)

Partiendo de la definición anteriormente expuesta y de acuerdo con los líderes que fueron entrevistados, se puede afirmar que el pensamiento crítico sirve para identificar fortalezas o debilidades en un enfoque, esto pasado al trabajo diario de un líder del área de talento

humana, se puede evidenciar en la capacidad de usar la inteligencia y el conocimiento adquirido a través de la experiencia para llegar a un punto razonable donde se pueden dar soluciones a los problemas encontrados.

De igual manera esta competencia es indispensable en el líder del área de talento humano, ya que él es el encargado de controlar los subsistemas de talento humano que como se mencionó en la tabla resumen de respuestas son seis subsistemas. Donde él debe identificar y detectar las posibles debilidades de un proceso para ser mejorado y mantener los procesos que están funcionando perfectamente.

La segunda competencia conductual con un porcentaje no tan inferior a comparación de la primera es la competencia de juicio y toma de decisiones.

Para comprender un poco mejor que es el juicio y toma de decisiones se va a utilizar la definición de esta competencia conductual con la cual se recabo la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

Juicio y toma de decisiones: Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial. (O\*NET, 2010)

Como se puede observar en la definición anteriormente expuesta y conjuntamente con la entrevista realizada a los expertos, se puede afirmar que esta competencia va de la mano con la de pensamiento crítico, ya que esta le complementa o se complementan mutuamente. Le complementa por el simple hecho de que mientras la de pensamientos crítico ve las posibles limitaciones de un proceso, el juicio y toma de decisiones es la competencia que guía al líder a tomar la decisión de implementar una mejor dependiendo del costos beneficio que esta representa al área y por ende a la organización.

En la gestión cotidiana de un líder del área de talento humano esta competencia se ve muy evidenciada, ya que ellos son los encargados de tomar decisiones trascendentales para la organización, como son los programas o cursos de capacitación, los parámetros y lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección, entre otras decisiones que deben tomar.

De acuerdo con el gráfico, se puede observar que tres competencias conductuales tienen la misma puntuación, más adelante se va a definir cuál de estas tres competencias le da más valor agregado al perfil de acuerdo a la validación realizada por los expertos con más de diez años en consultorías de desarrollo organizacional y recursos humanos.

Para interpretar y analizar esta circunstancia, es pertinente definir las tres competencias conductuales que obtuvieron la misma puntuación e intentar explicar el por qué se da esta situación.

Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo. (O\*NET, 2010)

Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas. (O\*NET, 2010)

Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera. (O\*NET, 2010)

Cuando se habla de manejo de recursos humanos, se puede evidenciar que esta competencia el líder del área de talento humano realiza en los procesos de evaluación de desempeño, ya que aquí identifica las brechas que la persona posee de acuerdo al cargo que desenvuelve para intentar desarrollar la debilidad encontrada y de igual manera analizar si una persona es apta para un trabajo o no.

En el proceso de retención de personal, ya que una de las técnicas para mantener al personal motivado y desarrollarlo, es a través de un plan de carrera, otra técnica puede ser implementando un sistema de remuneración variable, entre otros, todo esto de acuerdo a las entrevistas efectuadas a los líderes del área de talento humano de las cooperativas.

Cuando se habla de las competencias conductuales escucha activa y percepción social, se puede inferir que estas competencias donde más utiliza el líder del área de talento humano

son básicamente en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal a la institución. Ya que aquí y específicamente cuando el líder realiza la entrevista por competencias, que es una etapa del proceso mencionado debe tratar de identificar o evidenciar reacciones o gestos que vendría hacer el lenguaje no verbal del candidato y de igual manera, debe de escuchar de una manera muy atenta las respuestas que el candidato menciona, para discernir cual es el mejor u óptimo candidato a cubrir la vacante que la institución requiere.

Estas serían las tres competencias conductuales más relevantes que debería tener o contar un líder del área de talento humano en su perfil.

A continuación se darán una breve interpretación de las otras competencias conductuales, las cuales tienen un porcentaje inferior de acuerdo a las otras, para una mejor comprensión por parte de los lectores.

Las otras competencias conductuales que fueron seleccionadas por los expertos en el cuestionario que llenaron fueron: Solución de problemas, hablado y coordinación en ese orden respectivamente de acuerdo a los porcentajes obtenidos.

Para una mejor comprensión a continuación se definirán estas tres competencias de acuerdo a la O\*NET (2010).

**Solución de problemas:** Identificar problemas complejos y revisar la información relacionada para desarrollar y evaluar opciones e implementar soluciones.

**Hablado:** Hablar con los demás de manera clara y comprensible.

**Coordinación:** Ajustar las acciones en relación con las acciones de otros.

Cuando se hace referencia a la competencia conductual de solución de problemas, se puede evidenciar que esta competencia tiene un nivel de similitud con la de pensamiento crítico y juicio y toma de decisiones, ya que persiguen los mismo objetivos los cuales son dar

soluciones a las dificultades encontradas, claro está que cada competencia es única y autónoma es por eso que se plantearon en este cuestionario. Una manera para diferenciar una competencia de la otra, es a través de los indicadores conductuales de cada competencia.

Cuando se habla de la competencia de hablado, se hace hincapié más los procesos de reclutamiento, selección e inducción, evaluación del desempeño, entre otros. Debido a que el líder deber ser claro al momento de la entrevista por competencia, al igual que cuando hace la inducción al nuevo personal y cuando realiza el feedback o retroalimentación luego de obtener los resultados de la evaluación.

Por último pero no menos importante esta la competencia de coordinación, de acuerdo a su definición esta competencia busca ajustar, alinear las acciones o decisiones de unos con otros. Esta competencia se evidencia mucho en el líder del área de talento humano, ya que en la mayoría de cooperativas el área de talento humano es un ente regulador entre área y personas.

Es pertinente mencionar que este análisis e interpretación de la información, es en base a la ilustración presentada y las entrevistas efectuadas a los diferentes líderes del área de talento humano de las cooperativas antes mencionadas.

Ilustración 3: Resultados de competencias cognitivas



Fuente: Felipe Molina

Como se evidencia en la ilustración anteriormente expuesta, se puede afirmar que la competencia cognitiva con mayor índice de porcentaje es la de comprensión oral.

Para comprender un poco mejor que es la comprensión oral, se va a utilizar la definición de esta competencia cognitiva con la cual se recabó la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

Comprensión Oral: La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral. (O\*NET, 2010)

Partiendo de la definición que la O\*NET propone y de acuerdo con los líderes del área de talento humano de las distintas cooperativas, se puede afirmar que esta competencia

cognitiva sirve especialmente al líder en el proceso de reclutamiento y selección específicamente. Ya que en este proceso el líder interactúa directamente con el candidato el cuál desea ocupar la vacante que la institución necesita cubrirla.

Como se mencionó anteriormente, durante la aplicación del instrumento los encuestados debían seleccionar previamente desde su experiencia las cuatro actividades esenciales que un líder del área de talento humano debía realizar en su gestión. La actividad o función en la cual los encuestados todos coincidían era en la de reclutamiento y selección, es por eso que esta competencia cognitiva, comprensión oral se torna relevante y obtuvo la puntuación más alta, ya que durante el proceso de reclutamiento y selección el punto más importante o crítico de este proceso es el de realizar la entrevista por competencias al candidato que desea entrar a la institución.

Cuando se habla de esta competencia, comprensión oral como su nombre lo dice se hace referencia al escuchar y comprender las ideas presentadas de forma oral. Esto el líder lo debe hacer durante la entrevista por competencias, para comprender en su totalidad el mensaje o la información que proporciona el candidato y dependiendo de esto y de otros factores analizar si el candidato avanza a la siguiente fase o no.

La segunda competencia cognitiva con un porcentaje del diez y siete por ciento que se obtuvo después de la aplicación y tabulación de los resultados fue la competencia reconocimiento de problemas.

Para comprender un poco mejor que es el reconocimiento de problemas, se va a utilizar la definición de esta competencia cognitivas con la cual se recabo la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

Reconocimiento de Problemas: Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo. (O\*NET, 2010)

De acuerdo con la definición anteriormente expuesta y con los líderes del área de talento humano, se puede asegurar que esta competencia sirve para identificar los problemas o trabas que se presentan en los distintos subsistemas que el área de talento humano maneja.

Un líder del área de talento humano es el encargado de mantener todos los procesos del área funcionando de una manera óptima. Esto quiere decir que él debe detectar e identificar todos los problemas que afectan a un proceso y predecir o pronosticar si un proceso va a tener algún problema o dificultad para ejecutarse.

La tercera competencia cognitiva que se puede observar, con un margen muy pequeño con respecto a la segunda es razonamiento inductivo, para comprender un poco mejor que es el razonamiento inductivo, se va a utilizar la definición de esta competencia cognitiva con la cual se recabo la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

Razonamiento Inductivo: La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí. (O\*NET, 2010)

De acuerdo con la definición expuesta anteriormente y con los distintos líderes del área de talento humano que fueron entrevistados, se puede afirmar que esta competencia cognitiva es complementaria a la anterior mencionada, que es reconocimiento de problemas. Ya que mientras la competencia cognitiva reconocimiento de problemas identifica y pronostica un problema. Esta competencia, razonamiento inductivo da soluciones específicas para realizar la intervención y mejorar el problema que está causando que el proceso no se ejecute de una manera normal.

Los que busca esta competencia cognitiva es que el líder del área de talento humano, posea una visión de lo particular o lo general para lograr explicaciones lógicas a todos los problemas que se presenta durante su gestión.

La cuarta competencia cognitiva que se puede observar, con un margen muy pequeño con respecto a la tercera es reconocimiento de un discurso, para comprender un poco mejor que es el razonamiento inductivo, se va a utilizar la definición de esta competencia cognitiva con la cual se recabo la información y fue utilizada por los diferentes líderes de talento humano de las distintas cooperativas.

Reconocimiento de un discurso: La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona. (O\*NET, 2010)

Conjuntamente con la definición anteriormente expuesta y las entrevistas realizadas a los líderes del área de talento humano, se puede afirmar que esta competencia cognitiva sirve especialmente en el proceso de reclutamiento y selección, ya que el líder de talento humano debe tener la capacidad para identificar y entender la exposición de otra persona, especialmente cuando se está realizando la entrevista por competencias, ya que aquí es donde más se evidencia esta competencia.

Como se puede observar en la ilustración y de acuerdo a las definiciones brindadas por la O\*NET, se puede afirmar que la competencia cognitiva, comprensión oral y reconocimiento de un discurso tienen mucha relación entre ambas, ya que las dos competencias donde más se evidencia es en el proceso de reclutamiento y selección, específicamente en la entrevista por competencia que se realiza a los posibles candidatos a cubrir la vacante. La diferencia entre la una y la otra es que: comprensión oral es escuchar y entender información o ideas de manera oral de otra persona y reconocimiento de un discurso es identificar y entender la exposición de otra persona. En la primera se entiende lo que expone la persona, mientras que la otra es ver el enfoque con la que se dirige lo que la persona o el candidato está exponiendo.

Las competencias expuestas son fundamentales o indispensables al momento de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección en cualquier institución u organización. De igual manera sirve para los otros subsistemas de área de talento humano, ya que esta área tiene bastante comunicación con otras áreas y con el personal de la institución.

La presente investigación tiene como objetivo identificar las tres competencias con mayor porcentaje de cada grupo de competencia, sean estas Técnicas, Conductuales o Cognitivas. Es por eso que el resto de competencias cognitivas que no alcanzaron un mayor porcentaje, por lo que no entran dentro del estudio, solo serán enumeradas en su respectivo orden y definición.

Razonamiento deductivo: La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido. (O\*NET, 2010)

Expresión oral: La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender. (O\*NET, 2010)

Claridad de discurso: La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan. (O\*NET, 2010)

Expresión escrita: La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan. (O\*NET, 2010)

Fluidez de ideas: La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas. (O\*NET, 2010)

Comprensión Escrita: La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita. (O\*NET, 2010)

### 3.3.3 Panel de expertos

Para la presente investigación se conformó un panel de cuatro expertos, los cuales tienen más de 10 años de experiencia en consultorías en desarrollo organizacional y recursos humanos tanto en empresas públicas como privadas, todos actualmente trabajan en la firma consultora Alfredo Paredes y Asociados, ellos serán los encargados de evaluar las competencias con mayor porcentaje obtenidas al aplicar la herramienta a los diferentes líderes del área de talento humano.

A continuación se presenta una tabla resumen con las respuestas brindadas por los especialistas en el panel de expertos, sobre las competencias con mayor puntaje obtenidas al aplicar el cuestionario a los distintos líderes del área de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA.

Es pertinente mencionar, que de acuerdo con los especialistas que conformaron el panel de expertos el perfil ideal debe tener un mínimo de 5 y un máximo de 7 competencias. Lo que vendría hacer dos competencias técnicas, dos competencias conductuales y dos competencias cognitivas. De esta manera se realizó el panel de expertos, con las dos competencias con mayor porcentaje de cada grupo de competencias que arrojó el estudio.

Tabla 4: Validación de información panel de expertos.

Competencias	Respuestas / validación
<b>Competencias Técnicas</b>	Los expertos comparten con lo que arrojó el estudio, mencionando que las dos competencias técnicas más relevantes para el líder profesional del área de talento humano son: Gestión de Recursos Humanos y Administración y Gestión. Adicionalmente los expertos consideraron importante mencionar dos competencias técnicas que un líder del área de talento humano debería poseer o desarrollar estas son: Gestión de Proyectos y Gestión del Cambio. La primera facilita y orienta de una manera estandarizada los esfuerzos para la obtención de los objetivos estratégicos planteados por las instituciones al inicio de año. La segunda por su parte, es mediante la innovación y mejora de los procesos, servicio y productos, incrementar la productividad y competitividad organizacional, mejorando y consolidando la cultura organizacional orientada a la estrategia empresarial y mejora de la satisfacción laboral.

Competencias	Respuestas / validación
<b>Competencias Conductuales</b>	<p>Los expertos comparten con lo que arrojó el estudio, mencionando que las dos competencias conductuales más relevantes para el líder profesional del área de talento humano son: Pensamiento Crítico y Juicio y Toma de Decisiones. Adicionalmente los expertos consideraron importante fusionar, unir o agrupar las competencias escucha activa y hablado en una sola competencia con el nombre de comunicación efectiva que incluye: escuchar, observar, comprender y transmitir información de manera clara y oportuna. Con la finalidad de tener en cuenta esta competencia conductual en el perfil ideal del líder del área de talento humano, ya que en el estudio realizado esta competencia quedó en tercera lugar con un margen muy pequeño respecto a la segunda competencia.</p>
<b>Competencias Emocionales</b>	<p>Los expertos comparten con lo que arrojó el estudio, mencionando que las dos competencias emocionales más relevantes para el líder profesional del área de talento humano son: Compresión Oral y Reconocimiento de Problemas. Adicionalmente los expertos mencionaron que las competencias emocionales son muy difíciles de modificar, ya que son innatas de la persona.</p>

Nota: La información recopilada en la tabla es producto de la fase de validación efectuada por los expertos que conformaron el panel, por Felipe Molina en noviembre de 2014.

## 4. Proyecto o Producto

### 4.1 Objetivos del Proyecto

Identificar los factores de éxito (competencias) en el líder profesional del área de Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y crédito con calificación AA, en la ciudad de Quito.

### 4.2 Actividades

Actividades	Plazo
Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias.	Tres días
Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información.	Dos Horas
Diseñar el formato de un perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC.	Dos Días
Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias.	Dos hora
Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado.	Cuatro Horas

### 4.3 Supuestos.

- Que en el Ecuador desaparezcan las Cooperativas de Ahorro y Crédito por decreto del Gobierno.

- Un cambio en las leyes que rigen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### **4.4 Precondiciones**

Se disponga de la fuente de información.

La información que alimenta el perfil tenga una fase de validación previa.

Que el formato del perfil por competencias cuente con la autorización pertinente, de acuerdo a la metodología utilizada.

Que el diseño del formato se realice en base a la metodología MPC.

Que se cuente con el presupuesto establecido.

Que se cuente con especialistas o expertos aptos para la validación de la información.

#### **4.5 Indicadores**

De acuerdo con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2007), se puede afirmar que los indicadores son descripciones operativas, cuantitativas o cualitativas, lo más detalladas posibles en términos de espacio y tiempo, que permiten verificar en qué medida se cumplen los logros del proyecto.

A continuación se menciona cada actividad con su respectivo indicador.

Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias. Para esta actividad, el indicador se medirá a través de niveles de cumplimiento de consultas, se consultaron cinco fuentes, tres fuentes, una fuente

Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información. Este se medirá mediante la utilización de la metodología, en dos niveles total acuerdo y en desacuerdo.

Diseñar el formato de un perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC. Este se medirá mediante el diseño del formato de un perfil por competencias, bajo la metodología MPC, en dos niveles total acuerdo y en desacuerdo.

Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias. Este se medirá mediante la integración de la información en tres niveles, total acuerdo, mediamente de acuerdo y en desacuerdo.

Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado. Este se medirá mediante la validación de la información, de acuerdo con el número de expertos que participaron en tres niveles, cinco expertos, tres expertos, un experto.

#### 4.6 Fuentes de verificación

Actividades	Fuente de verificación
Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias.	Bibliografía, textos, revistas, artículo científicos, libros, entre otros.
Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información.	Reporte de uso de la metodología.
Diseñar el formato de un perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC.	Hoja formato del perfil por competencias bajo la metodología MPC.
Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias.	Información de entrevista, cuestionario y del panel de expertos.
Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado.	Hoja de validación firmado por los expertos

#### 4.7 Medios e insumos

- Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias.

Sitios web

Libros

Artículos

Revistas

- Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información.

Autorización de uso de la metodología

- Diseñar el formato de un perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC.

Papel

Lápiz

Computadora

- Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias.

Papel

Lápiz

Computadora

- Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado.

Recursos Humanos: Expertos en el tema planteado

Sala de trabajo

Lápiz

Papel

Computadora

Proyector

#### 4.8 Presupuesto

Actividades	Costo
<b>Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias.</b>	
Sitios web	\$ N/A
Libros	\$ N/A
Artículos	\$ N/A
Revistas	\$ N/A
<b>Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información.</b>	
Autorización de uso de la metodología	\$ 1000
<b>Diseñar el formato de un perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC.</b>	
Papel	\$ 0.25
Lápiz	\$ 1
Computadora	\$ N/A
<b>Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias.</b>	
Papel	\$ 0.25
Lápiz	\$ 1
Computadora	\$ N/A
<b>Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado.</b>	
Expertos en el tema planteado	\$1500
Sala de trabajo	\$ N/A
Lápiz	\$ 1
Papel	\$ 0.25
Computadora	\$ N/A
Proyector	\$50
<b>Total</b>	<b>2553.75</b>

## 4.9 Matriz Marco Lógico

	Descripción	Indicador	Fuentes de verificación	Supuesto
<b>Objetivo del proyecto</b>	Identificar los factores de éxito (competencias) en el líder profesional del área de Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y crédito con calificación AA, en la ciudad de Quito	Total de competencias identificadas	Informe de análisis de las competencias identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las leyes que regulan a las cooperativas no cambien.</li> <li>• Que en el Ecuador desaparezcan las Cooperativas de Ahorro y Crédito por decreto del Gobierno.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>	
Consultar e identificar los elementos pertinentes para la	Sitios web Libros Artículos Revistas	\$ N/A \$ N/A \$ N/A \$ N/A	Se disponga de la fuente de información.	
Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información.	Autorización de uso de la metodología	\$ 1000	Que el formato del perfil por competencias cuente con la autorización pertinente, de acuerdo a la metodología utilizada.	
Diseñar el formato de un perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC.	Papel Lápiz Computadora	\$ 0.25 \$ 1 \$ N/A	Que el diseño del formato se realice en base a la metodología MPC.	
Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias.	Papel Lápiz Computadora	\$ 0.25 \$ 1 \$ N/A	La información que alimenta el perfil tenga una fase de validación previa.	
Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado.	Recursos Humanos: Expertos en el tema planteado Sala de trabajo Lápiz Papel Computadora Proyector	\$1500 \$N/A \$ 1 \$ 0.25 \$ N/A \$ 50	Que se cuente con especialistas o expertos aptos para la validación de la información.	

#### **4.10 Monitoreo**

De acuerdo con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2007), se puede afirmar que el monitoreo es una actividad que posibilita el control continuo o periódico de la implementación del proyecto, a través de la presentación de informes de avance, informes de actividades, informes financieros, formularios, formatos.

- Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias. Se realizarán reuniones diarias para verificar el avance de la recopilación de la información.
- Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información. Se realizarán reuniones semanales, para verificar la autorización de aplicación de la metodología MPC.
- Diseñar el formato del perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC. Se realizarán reuniones diarias para verificar y supervisar el diseño del formato del perfil por competencias.
- Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias. Se realizarán reuniones semanales para verificar y supervisar la integración de información en el perfil de competencias.
- Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado. Se realizarán reuniones quincenales para verificar la validación de la información recabada.

#### **4.11 Evaluación**

Se verificará mediante la identificación de los factores de éxito (competencias) nuevamente en los líderes del área de talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito con

calificación AA, para ver si continúan las mismas competencias ya identificadas o se modificaron.

#### 4.12 Destinatarios

La ejecución de este proyecto beneficiaran a diferentes grupos, a continuación se enlistan los diferentes destinatarios.

- Las cooperativas de ahorro y crédito de todo el Ecuador.
- Las facultades de psicología de las distintas universidades del país.
- Profesionales de recursos humanos o talento humano.
- Futuros investigadores o estudiantes.
- Las organizaciones, instituciones, fundaciones u ONG que cuenten con el área de talento humano.

#### 4.13 Cronograma

Cronograma para la identificación de Factores de éxito (competencias), del líder profesional del área de talento humano											
Actividades	Enero			Febrero			Marzo				
Consultar e identificar los elementos pertinentes para la elaboración de un perfil por competencias.	■	■									
Utilizar la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC), para el levantamiento de la información.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseñar el formato del perfil por competencias, de acuerdo con la metodología MPC.					■	■					
Integrar la información recabada en el formato de perfil por competencias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Validar la información registrada en el formato de perfil por competencias, con expertos en el tema planteado										■	■

## 5. Conclusiones

- En la actualidad existen varias evidencias que demuestran el aumento de la productividad y rentabilidad en las organizaciones por el hecho de tener identificadas las competencias de cada cargo.
- Se cumplió el objetivo general que consistía en identificar los factores de éxito (competencias) en el líder profesional del área de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito con calificación AA en la ciudad de Quito.
- La identificación de los factores de éxito (competencias) en el líder profesional del área de talento humano, es indispensable para ejecutar los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño de una manera objetiva dentro de las cooperativas.
- Las seis competencias indispensables que debería poseer un líder profesional del área de talento humano para realizar su gestión son: Gestión de recursos humanos y administración y gestión como competencias técnicas; pensamiento crítico y juicio y toma de decisiones como competencias conductuales; comprensión oral y reconocimientos de problemas como competencias cognitivas.

## **6. Recomendaciones**

- Se recomienda establecer políticas y lineamientos para la identificación de los factores de éxito (competencias) en las distintas cooperativas.
- Se recomienda realizar la actualizaciónA de los factores de éxito (competencias) cada dos años para actualizar las competencias de ser necesario.
- Se recomienda realizar la identificación de los factores de éxito (competencias) en todos los cargos que posee la cooperativa.
- Se recomienda que el área de talento humano sea el encargado de identificar los factores de éxito (competencias) en todos los cargos de la organización.
- Se recomienda implementar u software de administración de recursos humanos por competencias para facilitar e integrar al área de talento humano como un aliado estratégico de la organización.

## 7. Bibliografía

Alfredo Paredes y Asociados Cía Ltda. (2001). *Administración de Recursos Humanos por Competencias*. Quito - Ecuador: SN.

Balcerro, M. F. (2014). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Cacpeco Cooperativa de Ahorro y Crédito. (2014). Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://www.cacpeco.com/index.html>

Carnegie, D. (2010). *Cómo ganar amigos e influir en las personas*. Estados Unidos de América: Sudamericana. S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Comisión Europea. (28 de Septiembre de 2006). Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too\\_pan\\_res\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_pan_res_es.htm)

Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre. (2014). Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <https://www.29deoctubre.fin.ec/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso. (2014). Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://www.cooprogreso.fin.ec/>

Dávila, D. &. (2014). *Grupo D*. Recuperado el 2014 de Junio de 2014, de [http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano\\_16.html](http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html)

DeConceptos.com. (19 de Junio de 2012). *DeConceptos.com*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/cuestionario>

- Ducker, P. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Educastur hospedaje web. (2014). *Módulo: Lengua Castellana III*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de [http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/lengua\\_3/ud2/11\\_1.html](http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/lengua_3/ud2/11_1.html)
- El País. (27 de Octubre de 2014). *El País de los Estudiantes*. Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de [http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo\\_Entrevista.pdf](http://estudiantes.elpais.com/descargas/Consejo_Entrevista.pdf)
- Epj, K. (06 de Mayo de 2013). *Académica*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de <http://www.academica.mx/blogs/liderazgo-y-tipos-liderazgo>
- Facil, B. (2014). *Banca Facil*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2000000000000017&idCategoria=3>
- Financoop. (2014). Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://www.financoop.net/>
- Fucac, F. (2014). *Fundación Fucac*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de [http://www.fucac.com.uy/ucedu\\_28\\_1.html](http://www.fucac.com.uy/ucedu_28_1.html)
- Izururieta, L. (1989). *Perfiles profesionales de formación inicial*. Quito.
- Lisntone Harold, T. M. (1975). *The Delphi method, techniques and applications*. Michigan: Addison wesley publishing.
- Marilú. (20 de Agosto de 2007). *Scribd*. Recuperado el 28 de Agosto de 2014, de <https://es.scribd.com/doc/256584/CUESTIONARIOS-Y-ENCUESTAS>
- Martínez, F. (2002). *El cuestionario. Un instrumento para la investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Leartes Psicopedagogía.

- Matz, D. (2014). *My Credit Union*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de <http://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions/pages/what-is-a-credit-union.aspx>
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competencies rather than intelligence*. Estados Unidos: American Psychologist.
- O\*NET. (20 de Febrero de 2010). Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.onetonline.org/link/summary/11-3121.00>
- O\*NET. (2013). *O\*NET ON LINE*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.onetonline.org/find/descriptor/browse>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (Julio de 2007). Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de <http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf>
- Reyes, A. R. (24 de Agosto de 2005). *Liderazgo*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/liderazgo.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 05 de Mayo de 2014, de [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b26bba74-3620-44ca-bd7f-5a6582b04e27&groupId=10157](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=b26bba74-3620-44ca-bd7f-5a6582b04e27&groupId=10157)
- Universidad de las Américas Puebla. (24 de Mayo de 2011). *Centro de Escritura*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>
- Vecino, J. (12 de Diciembre de 2012). *Gestión Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de Junio de 2014, de <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>
- Work Meter. (03 de Septiembre de 2013). *Work Meter*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de El liderazgo empresarial y sus 10 características básicas: <http://es.workmeter.com/blog/bid/312706/El-liderazgo-empresarial-y-sus-10-caracter%C3%ADsticas-b%C3%A1sicas>

Work Meter. (26 de Mayo de 2014). *Work Meter*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de 6 tipos de liderazgo empresarial: <http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-Cu%C3%A1l-es-el-tuyo>

Zaleznik, A. (2004). *Liderazgo - Directivos y Líderes*. España: Editorial Deusto.

## 8. Anexos

### Anexo 1.

A continuación encontrará una lista de preguntas, Su tarea es responderlas desde su experiencia profesional y personal.

Pregunta	Respuesta
Desde su punto de vista, ¿qué es liderazgo?	
¿Cómo se identifica a un líder?	
¿El líder nace o se hace?	
¿Podría por favor definir que es competencias y para qué sirven en las organizaciones?	
Para usted, ¿cuáles son las competencias indispensables que debe tener un Líder profesional del área de	
¿Cuáles son las 4 actividades esenciales o principales que debería hacer el líder profesional de Talento Humano?	
Desde el punto de vista técnico, ¿cree que es importante contar con las competencias identificadas de cada cargo de la organización?	
¿Cómo se puede identificar que competencias requiere cada cargo dentro de la organización?	
¿Por qué es importante que la organización funcione bajo una metodología de administración por competencias?	
¿Cómo se pueden desarrollar competencias en una persona?	

## Anexo 2

<b>Protocolo panel de expertos</b>
Bienvenida a los participantes o expertos
Explicar el motivo del taller
Presentar los objetivos del taller
Discusión
Conclusiones
Recomendaciones