



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA
PRODUCTIVIDAD EN LA COAC ILINIZA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autor:

Jefferson Paúl Marcalla Corrales

Director:

Mg. Rolando Xavier Salazar Velasco

Ambato – Ecuador

Julio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JEFFERSON PAÚL MARCALLA CORRALES**, con cédula de ciudadanía **0504478702**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA COAC ILINIZA", previa a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2025



Jefferson Paúl Marcalla Corrales

CC.0504478702

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA COAC ILINIZA

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

Autor:

Jefferson Paúl Marcalla Corrales

Rolando Xavier Salazar Velasco, Ing. Mg.

CC 1802934735

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psic. Cl. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Ambato – Ecuador

Julio 2025

DEDICATORIA

A mis padres

Nelson Marcalla y María Luzmila Corrales, por su amor incondicional, su ejemplo de esfuerzo y su apoyo constante en cada etapa de mi vida.

A mis docentes

Por compartir su conocimiento y por motivarme a crecer personal y profesionalmente.

A mis amigos y maestrantes

Por haber compartido su amistad, ética profesional, conocimientos que nos enriquecieron en esta etapa de estudios y por estar presentes con palabras de aliento y compañía sincera.

Y, sobre todo, a mí mismo, por no rendirme, por superar cada obstáculo y por mantener viva la pasión por aprender.

Este trabajo es el reflejo de todo ese respaldo y compromiso. Gracias.

Jefferson Marcalla

AGRADECIMIENTO

“El éxito no es el final, ni el fracaso es fatal; lo que realmente cuenta es el valor de continuar”

A Dios

Por haberme dado vida y salud para llegar hasta este punto de mi carrera y poder culminar mis metas propuestas por sus bendiciones y amor infinito.

Agradezco profundamente a mi padre, Nelson Marcalla, por ser un ejemplo de esfuerzo, honestidad y perseverancia. Tu apoyo constante y tus consejos sabios han sido un pilar fundamental en cada paso de este camino.

A mi madre, María Luzmila Corrales, por su amor incondicional, por enseñarme el valor del compromiso y por estar siempre a mi lado con palabras de aliento incluso en los momentos más difíciles. Sin tu fortaleza y ternura, este logro no habría sido posible.

A mi hermana, Joselin Marcalla, gracias por tu compañía, por creer en mí y por motivarme a seguir adelante. Tu presencia ha sido una fuente de ánimo y alegría en esta etapa de mi vida.

Este logro también es suyo. Gracias por estar siempre conmigo.

RESUMEN

Este trabajo sugiere un modelo de gestión por competencias que pretende elevar la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza. El esquema abarca la selección, contratación, desarrollo y capacitación del equipo, buscando así que las habilidades de cada persona respalden los objetivos estratégicos de la entidad. La indagación se basa en un diseño metodológico mixto: se cruzan análisis cualitativos y cuantitativos. Primero se revisó la literatura científica disponible y luego se levantaron encuestas entre los colaboradores para detectar puntos débiles en la administración del talento humano.

Los datos recolectados muestran una escasa alineación entre las competencias declaradas y las tareas que cada empleado desempeña. También afloran problemas en los canales de comunicación interna y la ausencia de programas de formación sistematizados. Otros hallazgos indican que las responsabilidades no están expresadas de forma clara y que las políticas de incentivos no se aplican de manera consistente. Por estos motivos, el estudio concluye que es urgente instaurar un mecanismo formal para valorar y actualizar las competencias del personal, y que se elabore un plan estratégico de recursos humanos donde estos elementos sean tratados de modo permanente.

El diseño incluye definiciones precisas de perfiles de competencias, procedimientos de selección normalizados y esquemas de incentivos directamente ligados al rendimiento. De este modo, el esquema intenta maximizar la productividad personal y grupal, reforzar la lealtad hacia la entidad y promover el crecimiento sostenible de la cooperativa en el contexto competitivo que hoy enfrenta el sistema financiero.

Palabras clave: gestión de talento humano, productividad, capacitación de personal, roles laborales y políticas de incentivos.

ABSTRACT

This paper suggests a competency-based management model that aims to increase the productivity of the Iliniza Savings and Credit Cooperative. The scheme covers the selection, hiring, development and training of the team, thus seeking that the skills of each person support the strategic objectives of the entity. The research is based on a mixed methodological design: qualitative and quantitative analyses are crossed. First, the available scientific literature was reviewed and then surveys were conducted among collaborators to detect weaknesses in human talent management.

The data collected show a poor alignment between the declared competencies and the tasks that each employee performs. Problems also arise in internal communication channels and the absence of systematized training programs. Other findings indicate that responsibilities are not clearly expressed and incentive policies are not applied consistently. For these reasons, the study concludes that it is urgent to establish a formal mechanism to assess and update staff competencies, and that a strategic human resources plan is developed where these elements are treated on a permanent basis.

The design includes precise definitions of competency profiles, standardized selection procedures and incentive schemes directly linked to performance. In this way, the scheme tries to maximize personal and group productivity, reinforce loyalty to the entity and promote the sustainable growth of the cooperative in the competitive context that the financial system is facing today.

Keywords: *human talent management, productivity, staff training, job roles, and incentive policies.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Fundamentación teórica.....	5
1.2. Principios fundamentales de la gestión del talento humano por competencias	7
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	38
2.1. Fundamentación epistemológica	38
2.2. Tipo de investigación y enfoque de investigación	38
2.3. Diseño de la investigación	41
2.4. Población y muestra	42
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.1. Presentación de resultados de la encuesta.....	48
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre reclutamiento interno y reclutamiento externo.....	23
Tabla 2. Distribución de la población por áreas funcionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza	42
Tabla 3. Escala de valoración del cuestionario aplicado sobre gestión por competencias	45
Tabla 4. Estadísticas de confiabilidad del cuestionario mediante Alfa de Cronbach	47
Tabla 5. Resultados pregunta 1.....	48
Tabla 6. Resultados pregunta 2.....	49
Tabla 7. Resultados de la pregunta 3	50
Tabla 8. Resultados de la pregunta 4	52
Tabla 9. Resultados de la pregunta 5	53
Tabla 10. Resultados de la pregunta 6	54
Tabla 11. Resultados de la pregunta 7	55
Tabla 12. Resultados de la pregunta 8	56
Tabla 13. Resultados de la pregunta 9	57
Tabla 14. Resultados de la pregunta 10	58
Tabla 15. Resultados de la pregunta 11	59
Tabla 16. Resultados pregunta 12.....	60
Tabla 17. Resultados pregunta 13.....	61
Tabla 18. Resultados pregunta 14.....	62
Tabla 19. Resultados pregunta 15.....	63
Tabla 20. Resultados pregunta 16.....	64
Tabla 21. Resultados pregunta 17.....	65
Tabla 22. Resultados pregunta 18.....	66
Tabla 23. Resultados pregunta 19.....	67
Tabla 24. Resultados pregunta 20.....	68
Tabla 25. Resultados pregunta 21.....	69
Tabla 26. Resultados pregunta 22.....	70
Tabla 27. Resultados pregunta 23.....	71
Tabla 28. Resultados pregunta 24.....	72

Tabla 29. Resultados pregunta 25.....	73
Tabla 30. Resultados pregunta 26.....	74
Tabla 31. Resultados pregunta 27.....	75
Tabla 32. Resultados pregunta 28.....	76
Tabla 33. Resultados pregunta 29.....	77
Tabla 34. Resultados pregunta 30.....	78
Tabla 35. Resultados pregunta 31.....	79
Tabla 36. Resultados pregunta 32.....	80
Tabla 37. Resultados pregunta 33.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión por competencias basado en la dirección estratégica de recursos humanos.....	7
Figura 2. Subsistemas de la gestión del talento humano.....	13
Figura 3. Modelo de gestión del talento humano según Werther y Davis.....	19
Figura 4. Técnicas de reclutamiento externo utilizadas por las organizaciones....	24
Figura 5. Relación entre el perfil del puesto y las características del candidato en el proceso de selección.....	25
Figura 6. Formato de hoja de descripción de cargo.....	26
Figura 7. Factores extrínsecos considerados en el análisis de puestos.....	27
Figura 8. Clasificación de la remuneración: económica y extraeconómica.....	28
Figura 9. Ámbitos de impacto de los beneficios y servicios al trabajador.....	29

INTRODUCCIÓN

La creación de un modelo de administración de recursos humanos fundamentado en habilidades se presenta como una necesidad inminente dentro de las organizaciones, particularmente en aquellas del sector financiero, donde la estabilidad del personal es importante para lograr los objetivos estratégicos y mejorar la productividad. En el contexto actual, el crecimiento de entidades financieras en Ecuador, especialmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ha generado oportunidades de empleo en diversas áreas. Sin embargo, este crecimiento ha traído consigo un aumento en la rotación de personal, lo que se ha traducido en un impacto negativo en la estabilidad y eficiencia de las instituciones. La ejecución de un sistema de gestión de talento humano orientado a competencias ha demostrado ser una solución viable para reducir la rotación y mejorar la productividad, como se evidenció en un estudio en Banco Solidario en Cuenca, Ecuador (Vivar et al., 2020).

Este fenómeno, caracterizado por retiros voluntarios e involuntarios, afecta no solo la estabilidad del equipo de trabajo, sino también la productividad general de las instituciones. La rotación de personal implica costos elevados, particularmente en procesos de reclutamiento y selección, afectando negativamente la competitividad de las cooperativas financieras. Estudios recientes en Ecuador han destacado que la falta de estrategias claras de retención y la ausencia de un sistema adecuado para administrar las competencias de los empleados son factores clave que impulsan esta problemática (Hidalgo et al., 2020).

La rotación de personal implica costos elevados para las organizaciones, en particular en lo que respecta al reclutamiento y selección, lo que supone una desventaja competitiva considerable. Por lo que de acuerdo con Díaz y Quintana (2021) sin un equipo de trabajo estable, resulta difícil mantener un nivel óptimo de productividad, dado que la constante entrada y salida de empleados impone barreras en la ejecución de los planes estratégicos. Este problema, además, genera una sobrecarga de trabajo para el personal restante, afectando su desempeño y motivación.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza, se ha observado un promedio de 10 empleados por año en términos de rotación, lo cual incrementa los costos operativos y reduce la eficiencia de las operaciones. Esto amenaza la habilidad de la entidad para alcanzar sus metas estratégicas y conservar su competitividad en el sector financiero. La implementación de un modelo de gestión por competencias puede mejorar estos aspectos, facilitando una alineación más efectiva entre las habilidades del personal y los objetivos organizacionales (Gavilanes et al., 2023).

Uno de los desafíos principales que enfrentan las cooperativas como la Iliniza es la falta de criterios claros para la selección de personal. Este problema se destaca en varias investigaciones, en las que se subraya que los procesos de selección y contratación no se corresponden con las habilidades necesarias para los distintos puestos dentro de la organización, lo que impacta de manera adversa en la productividad global y en la dedicación de los trabajadores (Hidalgo-Fernández et al., 2020).

Esta carencia en la gestión del talento humano afecta directamente el rendimiento de los trabajadores y, en consecuencia, la productividad global de la organización. La puesta en marcha de un modelo de administración de recursos humanos fundamentado en competencias no solo permitiría determinar con exactitud los perfiles idóneos para cada posición, sino también aseguraría que el personal escogido tenga las competencias requeridas para aportar de manera eficiente a la consecución de los objetivos de la institución.

La necesidad de un modelo de gestión de talento humano es evidente cuando se considera el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) realizado en la cooperativa, el cual revela que no existen políticas salariales claras ni una escala salarial definida para las distintas áreas. Esto ha generado inequidades en las remuneraciones, con un gasto desproporcionado en personal de apoyo y una falta de competitividad en los salarios ofrecidos.

En este contexto, el desarrollo de un modelo de gestión que incluya lineamientos claros para la evaluación del personal y la determinación de las remuneraciones

resulta crucial para mejorar la equidad dentro de la organización y, al mismo tiempo, retener a los empleados más talentosos y capacitados. Un sistema bien estructurado no solo reduciría la rotación de personal, sino que también incrementaría el deleite y el compromiso de los colaboradores, lo que se traduciría en un incremento tanto de la productividad como de la eficiencia operativa.

Otro factor crucial a tener en cuenta es la necesidad de apoyarse científicamente en los conceptos vinculados a la administración de recursos humanos por competencias. Mediante el análisis de la bibliografía existente, es posible reconocer los factores clave que provocan una baja productividad en las organizaciones, lo que facilita la creación de estrategias más eficaces para potenciar el rendimiento de los trabajadores.

En este contexto, el propósito principal de la investigación propuesta es sugerir un modelo de administración de recursos humanos fundamentado en habilidades para incrementar la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza. Este modelo no solo se enfocará en los elementos vinculados a la elección y contratación de personal, sino que también incorporará un enfoque holístico para el desarrollo y formación de los empleados, con el objetivo de garantizar su desarrollo profesional y su aporte al triunfo de la empresa.

Respecto a las metas especificadas en este estudio, se propone inicialmente fundamentar teórica y científicamente los conceptos de administración de recursos humanos por competencias, lo que facilitará la construcción de un sólido marco conceptual para el avance del modelo. A continuación, el objetivo es determinar los elementos presentes que influyen en la baja productividad de los empleados en diversas áreas de la cooperativa, mediante un análisis exhaustivo que facilite la identificación de las principales carencias en la administración del capital humano. Finalmente, se busca identificar los elementos esenciales del modelo de administración de recursos humanos basado en competencias, con el objetivo de establecer un sistema que mejore el rendimiento de los trabajadores y, por ende, aumente la productividad de la organización.

El método de investigación utilizado en este estudio es de naturaleza descriptiva, con una orientación tanto cualitativa como cuantitativa. Se utilizarán técnicas teóricas y bibliográficas, lo que facilitará la obtención de datos fiables para determinar los procedimientos, técnicas y herramientas más apropiados durante el proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal. Esta técnica también simplificará la valoración de las habilidades de los trabajadores, además de la puesta en marcha de estrategias que fomenten su crecimiento profesional y personal. Además, se emplearán métodos de recopilación de datos como cuestionarios, con el objetivo de adquirir una perspectiva completa de las necesidades y aspiraciones tanto de los trabajadores como de la entidad.

La razón de este estudio se basa en la necesidad de optimizar la administración del recurso humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza, dado que los problemas presentes vinculados a la rotación de personal, la carencia de políticas salariales definidas y la falta de un sistema de selección apropiado han impactado de manera adversa en la productividad de la institución. El objetivo de crear un modelo de administración centrado en competencias no solo es resolver estos problemas, sino también generar un ambiente de trabajo más justo y estimulante, donde los trabajadores se sientan apreciados y dedicados a alcanzar las metas de la organización. Este modelo también facilitará a la cooperativa mantener su competitividad en un mercado cada vez más riguroso, asegurándose de que dispone de un equipo laboral altamente formado y motivado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica

Gestión del talento humano por competencias

La administración del talento humano por competencias es una perspectiva estratégica y sistémica de la administración de recursos humanos, fundamentada en la identificación, desarrollo y alineación de las habilidades individuales y organizacionales para lograr las metas estratégicas de la organización (Mendivel et al., 2020). La gestión del talento humano se refiere a un conjunto de políticas y procedimientos requeridos para orientar los elementos administrativos relacionados con los recursos humanos, tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, los salarios y la valoración del rendimiento (Vizcaíno et al., 2016).

Es la disciplina que busca alcanzar metas organizativas, para conseguirlas es imprescindible contar con una estructura organizativa y la cooperación del esfuerzo humano coordinado. Las entidades buscan metas como el crecimiento, la competitividad, la productividad, entre otras, mientras que los individuos también persiguen metas personales: un sueldo agradable, mejorar su calidad de vida, entre otras; por lo tanto, es crucial que las compañías elijan a aquellos que satisfagan los requerimientos que las organizaciones aspiran lograr y simultáneamente cumplan con las expectativas que las personas esperan al entrar a las organizaciones (Vallejo Chávez, 2016).

Según, Vallejo (2016) la gestión del talento humano se realiza mediante procesos administrativos como:

- ✓ Planificar
- ✓ Dirigir
- ✓ Coordinar
- ✓ Organizar
- ✓ Controlar

- ✓ Ejecutar.

La gestión del talento humano examina diferentes elementos como la cultura organizacional, la estructura de la empresa, el entorno externo, la misión y visión empresarial, la tecnología empleada, los procedimientos internos, el estilo de gestión, todos ellos evaluados para beneficiar a la organización.

Para alcanzar sus metas, la organización necesita una serie de recursos que, si se gestionan adecuadamente, le facilitarán la consecución de sus metas. Hay tres clases de recursos:

- ✓ Recursos materiales tales como capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- ✓ Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ✓ Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Se estima que, en ciertos momentos, los empleados dentro de las organizaciones pueden experimentar insatisfacción y falta de motivación en su trabajo. Si esta situación no recibe la atención necesaria, con el tiempo podría transformarse en un problema significativo para el departamento de recursos humanos, el cual debe implementar estrategias para incrementar la productividad, mejorar el rendimiento laboral y afectar positivamente los resultados de la organización.

La administración por competencias varía constantemente debido a la transformación de individuos, sociedades, situaciones económicas y políticas, y el entorno. Todos estos elementos se entrelazan y forman un proceso constante que promueve nuevas transformaciones sucesivas. El circuito es constante y las habilidades requeridas varían de manera constante (Alles, 2017).

El propósito final de un modelo de competencias debe ser el fortalecimiento de las habilidades de los individuos que forman parte de una organización, fundamentado en tres pilares:

Figura 1. Modelo de gestión por competencias basado en la dirección estratégica de recursos humanos



Fuente: tomado y adaptado de Alles, M. (2017). Diccionario de competencias. La trilogía: Selección, desarrollo y evaluación. Ediciones Granica.

1.2. Principios fundamentales de la gestión del talento humano por competencias

Gestión de talento humano

La Gestión de Talento Humano se centra en asegurar la competencia de los trabajadores de la empresa. No obstante, en un enfoque más detallado, este proceso debe contribuir al crecimiento tanto profesional (en términos técnicos y cognitivos) como personal de los empleados. Además, al administrar el talento humano, las organizaciones eficientes contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados, promoviendo un entorno de trabajo en el que estos se sientan motivados para desempeñar sus funciones. Esta gestión incluye políticas, normativas e instrumentos coordinados aplicados a cada puesto, con el propósito de fomentar el sentido de pertenencia, el desarrollo profesional, la equidad salarial, las relaciones laborales y el bienestar tanto individual como colectivo de los empleados, con el fin de facilitar un mejor desempeño laboral.

Adicionalmente, en el mismo sentido la gestión por competencias ha demostrado tener un impacto directo en la productividad organizacional. Diversos estudios han explorado cómo la aplicación de sistemas de gestión basados en competencias contribuye significativamente a mejorar la eficacia organizacional. Un estudio reciente realizado por Shet et al. (2019) confirma que existe una correlación positiva entre la gestión del desempeño basada en competencias y la efectividad organizacional, destacando que el uso de modelos de competencia de liderazgo contribuye a una cultura de desempeño en la organización, aumentando la productividad, la adaptabilidad y la flexibilidad.

Principios fundamentales

Evolución de la gestión del talento humano

A lo largo de su historia, la Gestión del Talento Humano (GTH) ha transitado un notable proceso de cambio, ajustándose a las nuevas demandas tanto de las organizaciones como del entorno laboral. Lejos de sus inicios como un simple departamento administrativo, la GTH se ha transformado en una pieza estratégica fundamental para el logro del éxito empresarial.

- Etapa 1: Administración de Personal
- Etapa 2: Relaciones Industriales
- Etapa 3: Gestión de Recursos Humanos
- Etapa 4: Gestión del Talento Humano

Factores internos y externos del modelo de gestión por competencias

El modelo de Gestión por Competencias (GPC) ha experimentado una amplia adopción en las organizaciones desde su surgimiento en la década de 1970. Esta tendencia se debe a una serie de factores interconectados, tanto internos como externos a las organizaciones, que han generado un ambiente favorable para la puesta en marcha del GPC.

Factores externos

Globalización y competencia: La intensificación de la competencia a nivel global obliga a las empresas a diferenciarse y destacarse en el mercado. El GPC, al permitir la identificación y desarrollo de competencias únicas y distintivas, ayuda a las organizaciones a posicionarse estratégicamente y ganar ventaja competitiva.

Cambios tecnológicos: La revolución tecnológica ha transformado el mundo laboral, creando nuevas demandas de habilidades y conocimientos. El GPC, al facilitar la adaptación de la fuerza laboral a estos cambios tecnológicos, permite a las organizaciones aprovechar al máximo las oportunidades que presenta la innovación.

Cambios en las expectativas de los empleados: Las nuevas generaciones de trabajadores buscan oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal dentro de las organizaciones. El GPC, al ofrecer un marco para la evaluación y el desarrollo de competencias, responde a estas expectativas y atrae y retiene talento valioso.

Factores internos:

Necesidad de mayor eficiencia y productividad: Las organizaciones buscan optimizar sus recursos humanos para alcanzar mejores resultados. El GPC, al enfocarse en las habilidades y comportamientos clave para el éxito del negocio, permite alinear el talento con los objetivos estratégicos, mejorando la eficiencia y la productividad.

Adaptación a un entorno cambiante: El panorama empresarial actual se caracteriza por la constante evolución y la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevos desafíos. El GPC, al facilitar la identificación, evaluación y desarrollo de las competencias necesarias para enfrentar estos cambios, brinda a las organizaciones la flexibilidad y agilidad necesarias para prosperar en un entorno dinámico.

Enfoque en el capital humano: Cada vez más, las compañías perciben el talento humano como un recurso estratégico esencial para el triunfo. El GPC, al centrarse en el desarrollo y potenciación de las capacidades de los colaboradores, ayuda a la creación de una fuerza laboral altamente calificada y comprometida, impulsando la competitividad de la organización.

Gestión del talento humano por competencias

La gestión del talento humano por capacidades involucra una serie de subsistemas diseñados para cubrir las principales áreas de la gestión del talento. Estos subsistemas incluyen la selección, evaluación, desarrollo y retención del personal. Un estudio sobre la ejecución de sistemas de gestión del talento en la industria automotriz en Indonesia Hamdani et al (2019) mencionan que: “El uso de sistemas de gestión basados en competencias mejoraba la evaluación del personal mediante el uso de herramientas digitales, optimizando la identificación de brechas de competencias y permitiendo un seguimiento más preciso del desempeño”.

Asimismo, los subsistemas dentro de la gestión por competencias permiten integrar herramientas tecnológicas, como los desbordados digitales, para gestionar el desarrollo del talento de manera continua. Estos sistemas no solo facilitan la determinación de competencias importantes, sino que ayudan a optimizar el proceso de evaluación continua y la toma de decisiones en tiempo real respecto a la carrera profesional de los empleados (Hernández et al., 2018).

Adicionalmente, la adopción de un enfoque basado en competencias dentro del sistema de gestión del talento humano no solo promueve la identificación de habilidades críticas para el éxito organizacional, sino que también fomenta la invención de programas que ayudan en la formación y desarrollo más alineados con las necesidades estratégicas de las organizaciones. En este sentido, se ha propuesto que la aplicación de modelos de evaluación por competencias contribuye directamente a la mejora de la capacidad de innovación y la competitividad en sectores como el energético, donde la demanda de competencias especializadas es crítica para mantener la ventaja competitiva (Avella et al., 2021).

Ahora en cuanto a las teorías sobre la gestión de talento humano por competencias, particularmente las de McClelland, Boyatzis y Spencer, han sido fundamentales en el desarrollo del campo. McClelland (1973) citado en Shaikh et al. (2019) introdujo el concepto de competencias como una alternativa a las pruebas de inteligencia para la elección de colaboradores, argumentando que las competencias observables en el trabajo eran mejores predictores del éxito que las medidas tradicionales de habilidades cognitivas. Este enfoque marcó el comienzo de un cambio importante en la gestión de recursos humanos, al poner énfasis en las competencias reales que afectan el rendimiento en lugar de indicadores académicos o pruebas estandarizadas.

Principios fundamentales de la gestión del talento humano por competencias

Gestionar el talento humano por Competencias (GTHPC) se basa en un conjunto de principios fundamentales que guían su implementación y desarrollo efectivo dentro de las organizaciones. Estos principios establecen las bases para identificar, atraer, desarrollar, gestionar e incrementar el talento humano de manera estratégica, alineándolo con los objetivos y metas de la organización.

Enfoque en las competencias: El principio central de la GTHPC es el enfoque en las competencias, entendidas tanto como los conocimientos, así como también las habilidades, actitudes y comportamientos que son críticos para el éxito individual y organizacional. Las habilidades se reconocen y establecen basándose en las necesidades particulares de cada puesto laboral y en las metas estratégicas de la organización.

Alineamiento estratégico: La GTHPC debe estar alineada con la estrategia global de la institución, de manera que las iniciativas de gestión del talento humano contribuyan directamente a alcanzar los objetivos estratégicos. Esto implica integrar la GTHPC en los procesos tanto de planificación, si como también de organización y dirección y control,

Desarrollo continuo del talento: La GTHPC promueve el desarrollo continuo del talento humano a través de la formación, aprendizaje y experiencias que permitan a los colaboradores adquirir, actualizar y fortalecer las competencias necesarias para desempeñarse de mejor manera en sus funciones.

Gestión del desempeño basada en competencias: La evaluación y el *feedback* del desempeño se basan en las competencias definidas para cada puesto de trabajo. Esto permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador, orientando los planes de desarrollo individual y fomentando una cultura de aprendizaje continuo.

Atracción y selección de talento basado en competencias: El reclutamiento y selección de nuevo personal se basan en la identificación de candidatos que posean las competencias requeridas para los puestos de trabajo específicos. Esto implica utilizar herramientas y técnicas que permitan evaluar las competencias de los candidatos de manera efectiva.

Promoción interna y planes de carrera: La GTHPC promueve la promoción interna y la elaboración de planes de desarrollo profesional fundamentados en las habilidades de los empleados. Esto posibilita que la entidad utilice el talento interno y promueva la motivación y el compromiso de los empleados.

Cultura organizacional que apoya el desarrollo de competencias: La cultura organizacional debe promover tanto valores como actitudes y comportamientos que ayuden a el desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización. Esto implica fomentar el aprendizaje continuo, la colaboración, la comunicación abierta y el reconocimiento del talento.

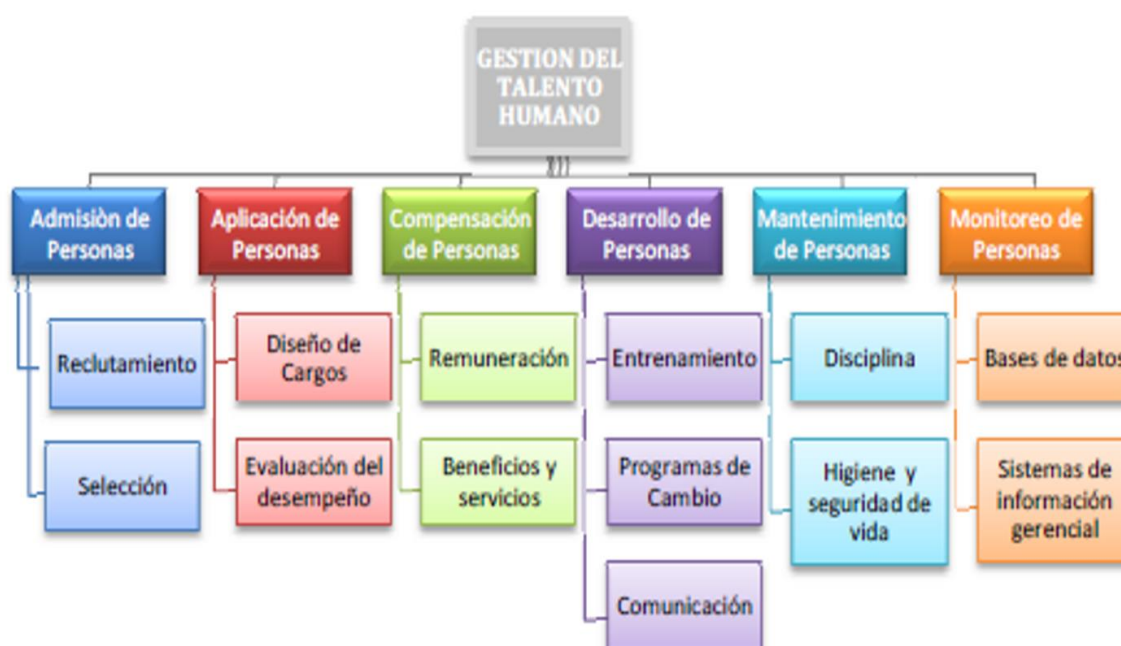
Medición y evaluación del impacto de la GTHPC: Es fundamental medir y valorar la relevancia de las iniciativas de GTHPC tanto en el desempeño individual, así como también dentro de lo organizacional y en el logro de los objetivos estratégicos. Esto permite identificar áreas de mejora y realizar ajustes en los programas y procesos de gestión del talento humano.

En definitiva, la Gestión del Talento Humano Competencias se basa en un conjunto de principios fundamentales que la convierten en un enfoque estratégico para la gestión del talento humano, permitiendo a las organizaciones optimizar sus recursos humanos, potenciar el desarrollo de sus colaboradores y alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sostenible.

Subsistemas de la gestión del talento humano

La administración contemporánea del capital humano abarca una variedad de acciones estructuradas e implementadas de manera metodológica, con la finalidad de alcanzar una gestión eficiente del personal en las organizaciones (Matute y Bojorque, 2021). Se plantea el modelo de Gestión de Talento Humano siguiente:

Figura 2. Subsistemas de la gestión del talento humano



Fuente: adaptado de Chiavenato, I. (2009)

Se refiere a los procedimientos empleados para motivar a las personas y cubrir sus requerimientos individuales más profundos. Este elemento abarca los procedimientos de retribución; programas de estímulos; y ventajas y servicios. Son incentivos medibles que un trabajador obtiene por su labor.

Los elementos de la remuneración son:

- Remuneración básica, la cual que se otorga por horas o por mensualidades.
- Incentivos salariales, estos vienen a ser los premios obtenidos por el buen desempeño de los trabajadores.
- Otros beneficios los cuales se refiere a aquellos premios representados en (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.) (Caicedo y Acosta, 2012).

Se estima que, en ciertos momentos, los empleados dentro de las organizaciones pueden experimentar insatisfacción y falta de motivación en su trabajo. Si esta situación no recibe la atención necesaria, con el tiempo podría transformarse en un problema significativo para el área de recursos humanos, el cual debe implementar estrategias para incrementar la productividad, mejorar el rendimiento laboral y afectar positivamente los resultados de la organización. La administración por competencias varía constantemente debido a la transformación de individuos, sociedades, situaciones económicas y políticas, y el entorno. Todos estos elementos se entrelazan y forman un proceso constante que promueve nuevas transformaciones sucesivas. El circuito es constante y las habilidades requeridas varían de manera constante (Alles, 2017)

Modelo de gestión de talento humano por competencias laborales

Los Modelos de Gestión han sido fundamentales para que las organizaciones puedan administrar sus actividades de manera sistemática y organizada, lo que facilita una toma de decisiones adecuada y contribuye al logro de los objetivos establecidos. Estos modelos representan una visión específica sobre cómo gestionar empresas, detallando la filosofía, valores y principios que buscan optimizar la productividad y la competitividad (Muñoz y Quintana Lombeida, 2021).

Un modelo de administración de recursos humanos simboliza un conjunto de normas y procedimientos que orientan la gestión de los recursos humanos en una compañía. Este método se utiliza para identificar y potenciar las capacidades y

habilidades de los trabajadores, facilitándoles el desempeño eficiente de sus tareas. Además, este modelo simplifica la identificación y resolución de potenciales carencias en el recurso humano de la organización (Hamdani et al., 2019).

En cuanto a los modelos de gestión del talento humano, los enfoques contemporáneos destacan la importancia de la alineación entre las competencias del empleado y los objetivos organizacionales. Estos modelos se basan en el desarrollo de sistemas que permiten no solo seleccionar y evaluar a los empleados, sino también gestionar su desarrollo profesional en función de competencias específicas que promuevan la productividad y competitividad de la organización. Un ejemplo claro es el modelo basado en competencias propuesto por García et al. (2020) y desarrollado en el sector de turismo en Colombia, el cual destacó la necesidad de perfeccionar las competencias en el ámbito gerencial para aumentar la sostenibilidad y competitividad de las empresas del sector.

Boyatzis, siguiendo la línea de McClelland, desarrolló el modelo de competencias laborales que incluía aspectos emocionales y sociales como parte integral del éxito organizacional. Este modelo subrayaba que el rendimiento superior no solo dependía de las habilidades técnicas, sino también de competencias como la inteligencia emocional y el liderazgo efectivo (Sun, 2019). El modelo de Boyatzis ha sido ampliamente adoptado y adaptado en diversas industrias y organizaciones globales, lo que demuestra su aplicabilidad universal en la identificación de competencias clave.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993) citado en Rao y Vijayalakshmi (2019) ampliaron estos conceptos, desarrollando el concepto de competencias como un conjunto de atributos que predecían el rendimiento laboral superior. A través de sus investigaciones, propusieron un modelo de competencias que incluía factores como el conocimiento, las habilidades y las características personales que eran directamente relacionadas con el éxito en el puesto de trabajo. Este modelo se ha utilizado ampliamente en evaluaciones de recursos humanos, y sigue siendo una referencia en la gestión del talento.

A pesar de su impacto positivo, estas teorías también presentan desafíos. Algunas críticas señalan que, aunque los modelos de competencias son efectivos para predecir el rendimiento, su implementación puede ser costosa y difícil en entornos dinámicos donde las competencias requeridas cambian con frecuencia. Además, Lysenko et al. (2021) menciona que El enfoque en competencias individuales a veces puede pasar por alto el valor del trabajo en equipo y la cultura organizacional como factores clave en el rendimiento organizacional.

Por otro lado, Boyatzis desarrolló un modelo que incluía tanto competencias emocionales como sociales. Aunque este enfoque ha sido valioso para identificar competencias clave en líderes y empleados, ha sido criticado por su enfoque en la individualidad. Muchos autores como Daruka (2022) sugieren que no se debe subestimar el papel de la cultura organizacional y el trabajo en equipo en el éxito de la organización. Si bien las competencias emocionales son importantes, el contexto organizacional y la capacidad de adaptarse a entornos de trabajo colaborativos también juegan un papel crucial en el rendimiento global.

De igual forma, Spencer y Spencer (1993), citado en Rao y Vijayalakshmi (2019) por su parte, definieron las competencias como un conglomerado tanto de conocimientos como de habilidades y características personales que impactan directamente el rendimiento laboral. Aunque este enfoque ha sido útil para implementar sistemas de evaluación de competencias, su principal limitación es que tiende a centrarse en competencias individuales, lo que puede no ser suficiente para abordar los desafíos organizacionales más amplios, como la integración de equipos multidisciplinarios o la gestión del cambio. Críticos de este modelo como Sun (2019) también argumentan que no siempre se toma en cuenta cómo las competencias pueden variar entre diferentes contextos organizacionales y culturas nacionales.

La administración del talento humano posibilita que el empresario tenga una filosofía empresarial políticas y objetivos para alcanzar sus objetivos estratégicos, con personal formado y una ubicación adecuada de los puestos para el uso de la tecnología con habilidades propias en la realización de funciones y

responsabilidades, utilizando habilidades y destrezas aprendidas, con eficacia y eficiencia a través de sistemas estables y adaptables que permitan generar grandes transformaciones en la estructura de la organización (Viteri Intriagon, 2018).

El modelo de Administración de Recursos Humanos es el pilar esencial para lograr un buen clima y rendimiento laboral en la compañía, la cual facilita:

- La elección del personal apropiado según la necesidad laboral bajo los procedimientos establecidos en la organización y consigue satisfacer la demanda con profesionales de alta calidad en un mercado competitivo.
- Ubicar correctamente al equipo de trabajo a través del organigrama y el manual de funciones para prevenir repeticiones e inconvenientes en las tareas cotidianas.
- Formación al personal para llevar a cabo las tareas laborales que se ajusten a las demandas de la compañía con positivismo y modificaciones conceptuales y habilidades en sus tareas cotidianas.
- El proceso de evaluación se realiza de forma cuantitativa y cualitativa para evaluar el desempeño laboral de los empleados y establecer las acciones y decisiones a tomar para lograr el éxito en el ámbito empresarial (Armas, 2020).

Se deduce que el capital humano abarca una serie de componentes, tales como saberes, vivencias, motivaciones, competencias, actitudes y salud, entre otros, que los individuos tienen y que, al unirse con el esfuerzo y la actividad laboral, favorecen el avance de las organizaciones. Este principio incluye a todos los integrantes de una organización, que son el factor determinante para lograr objetivos tanto personales como grupales, con el objetivo de generar resultados cuantificables.

Principales modelos de gestión de competencias

Los modelos de gestión de competencias más importantes que suelen utilizarse son:

Genéricas

“Se vinculan con las conductas y posturas laborales características de diversas áreas de producción, como, por ejemplo: la habilidad para colaborar en equipo, competencias para negociar, organizar etc. (Parra, 2010).

Específicas

Se vinculan con los elementos técnicos directamente vinculados a la profesión y no son tan sencillos de trasladar a otros entornos de trabajo, como, por ejemplo: la elaboración de proyectos de infraestructura (Parra, 2010).

Básicas

Se obtienen en la educación básica y facilitan el ingreso al mundo laboral, como por ejemplo: destreza para la lectura y escritura, comunicación verbal, entre otros (Parra, 2010).

Modelo de Wether y Davis

Según Werther y Davis (2014), en su obra Administración de personal y recursos humanos, describen su modelo para GTH, que incluye seis fases, que de forma organizada y coherente constituyen la propuesta de un modelo de gestión de talento humano.

Para una mejor ilustración, se lleva a cabo un modelo de administración en cinco subsistemas que incluyen: 1.- Fundamentos y retos, 2.- Reparación y Selección, 3.- Desarrollo y Evaluación, 4.- Compensación y Protección y 5.- Relación con el personal para valorar la cultura organizacional.

Figura 3. Modelo de gestión del talento humano según Werther y Davis



Fuente: adaptado de Werther, W. B., & Davis, K. (2014).

Como se puede apreciar, este modelo presenta una conexión entre todos los subsistemas y estos a su vez están sincronizados con los objetivos del departamento de recursos humanos de la empresa. Destaca especialmente el Subsistema I, el cual enfrenta desafíos adaptados a su ambiente, interno (adentro de la organización) como externo (considerando el contexto nacional), con el propósito de sincronizarse con los objetivos de la institución y mejorar la eficiencia en su labor. No obstante, carece de un plan estratégico de los recursos humanos, limitándose más bien a proporcionar la retroalimentación necesaria para la auditoría.

Respecto al Subsistema II, este dispone de una sólida fundamentación acerca de los requisitos específicos de cada puesto y las tareas asociadas a estos, detalladas por expertos de cada área. Esta información proporciona a los directivos una comprensión clara de las necesidades del puesto y facilita la selección más adecuada del personal que se incorporará a la organización.

En el Subsistema III, los nuevos empleados que se incorporan a las empresas son sometidos a un proceso de orientación tanto sobre la organización como sobre el

puesto que van a desempeñar. Además, se llevan a cabo evaluaciones de rendimiento que luego permiten identificar áreas de mejora, proporcionar retroalimentación y detectar aspectos que necesitan ser ajustados en el transcurso del tiempo.

El Subsistema IV se centra en mantener la motivación de los empleados al garantizar que reciban una remuneración equitativa por su contribución productiva. Además del salario, este subsistema incluye la gestión de programas tanto de salud así como también de seguridad adaptados a las necesidades de cada área de trabajo.

Finalmente, el Subsistema V se dedica a cultivar las relaciones entre compañeros dentro de toda la organización. Esto se logra mediante la orientación proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos a los líderes de cada área, quienes a su vez transmiten estos principios en sus respectivos equipos. Además, este subsistema supervisa de forma continua el desempeño del personal y busca constantemente formas de mejorar el servicio ofrecido dentro de la empresa.

Modelo de Chiavenato

La administración contemporánea del Talento Humano se organiza en seis subsistemas interconectados cuyo objetivo es la optimización del rendimiento organizacional. Inicialmente, la admisión de individuos engloba el proceso de reclutamiento y la elección de candidatos apropiados. En una etapa posterior, la aplicación de personas se enfoca en el diseño, descripción y análisis de cargos, además de la evaluación del rendimiento de los trabajadores. La remuneración de individuos se enfoca en instaurar un sistema equitativo de compensación, beneficios y servicios que fomenten la motivación laboral. Adicionalmente, el desarrollo humano abarca la capacitación y la instauración de programas de transformación y comunicación con el objetivo de promover el avance profesional.

La conservación de individuos alude a la administración de la disciplina y la promoción de la higiene y seguridad en el contexto laboral. En última instancia, la

supervisión de individuos conlleva la aplicación de bases de datos y sistemas de información gerencial para supervisar y examinar el desempeño y las necesidades del personal, garantizando de este modo una administración holística y eficaz del capital humano dentro de la organización (Mendoza y Villafuerte, 2021).

Reclutamiento

Es el procedimiento en el que la organización, a través de medidas oportunas, intenta identificar posibles empleados "aspirantes" que posean un perfil apropiado y los requerimientos requeridos para realizar tareas en un cargo determinado; se aconseja captar el personal necesario para contar con un número adecuado de candidatos que permitan seguir con el proceso correspondiente.

Reclutamiento del personal

Es el procedimiento de difundir datos de vacantes y seleccionar un conjunto de aspirantes calificados para un cargo determinado, puede realizarse a nivel interno o externo. Este procedimiento se basa en gran parte en las demandas de la compañía, la dinámica de oferta y demanda de trabajadores, las tendencias del mercado y las demandas del pueblo global. La búsqueda del personal calificado por parte de la empresa en la etapa inicial de contratación marca el inicio de un proceso de mutuo interés. Los candidatos, buscando oportunidades laborales, se postulan para las vacantes, mientras que la empresa, con sus propias necesidades, debe evaluar cuidadosamente a los candidatos para encontrar al personal capacitado (Salinas y Malpartida, 2020).

El enfoque sistemático del proceso de reclutamiento garantiza resultados satisfactorios al centrarse en tres pilares fundamentales:

- ✓ El perfil de persona que se requiere en la organización
- ✓ ¿Qué hay en mercado de RH?
- ✓ ¿Cuál técnica va a ser optima al momento de reclutar?

El reclutamiento puede ser:

- Internas
- Externas

Reclutamiento interno

El proceso de reclutamiento interno se lleva a cabo a través de la oferta de puestos de mayor nivel y, por ende, más complejos, pero dentro del mismo campo de trabajo del individuo) y de transferencias (cargos del mismo nivel, pero que requieren otras competencias y saberes del individuo y ubicados en otra área de actividad de la organización). Por otro lado, para operar adecuadamente, el reclutamiento externo debe tratar el MRH de forma precisa y eficiente, con el fin de captar y captar a los aspirantes que busca atraer. Este hecho evidencia que una empresa puede priorizar el desarrollo de sus empleados, lo cual implica una relación constante y demandante con el área de recursos humanos.

Reclutamiento externo

La contratación externa abarca un significativo grupo de aspirantes dispersos en el Mercado de Recursos Humanos. Su alcance es amplio y los aspirantes no siempre captan las directrices. Por lo tanto, el reclutamiento externo utiliza diversas estrategias con la finalidad de impactar en los aspirantes y captarlos. La meta es elegir los medios más adecuados para llegar al aspirante buscado, sin importar su ubicación geográfica, con el propósito de captarlo a la organización.

El proceso de selección comienza cuando el candidato completa su petición de trabajo o entrega su currículum vitae a la organización. La petición de trabajo es un formulario donde el candidato rellena sus datos personales, educación, experiencia laboral, habilidades, dirección y número de teléfono para establecer comunicación. La petición puede realizarse mediante internet. Las entidades prósperas siempre tienen las puertas abiertas para recibir a aspirantes que se presentan de manera

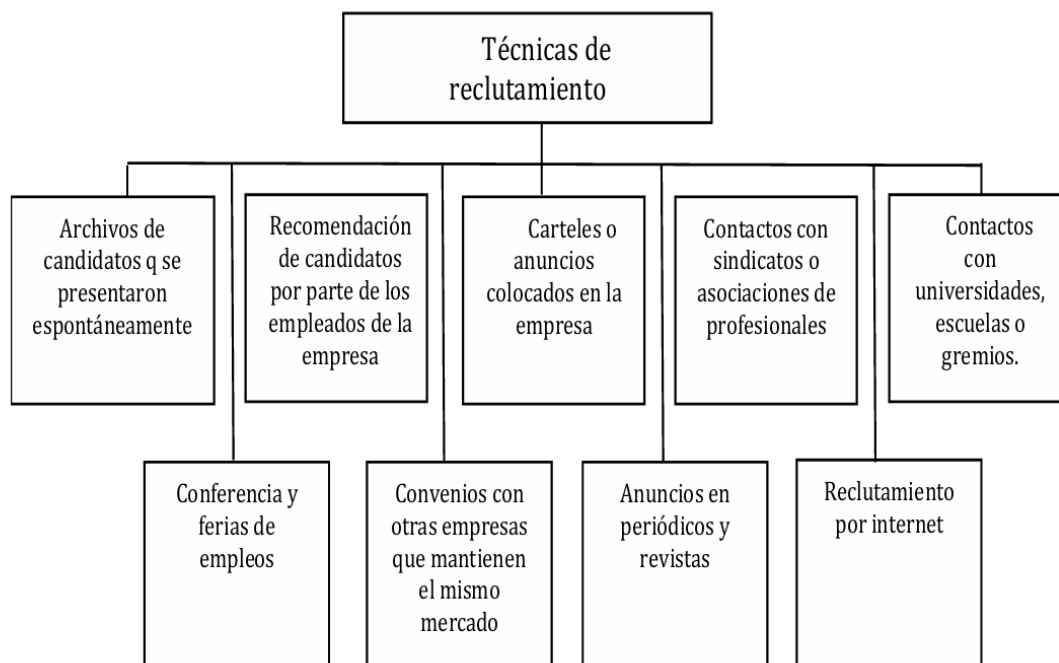
natural, incluso en circunstancias donde no pueden ofrecer oportunidades de forma instantánea (Juipa, 2022).

Tabla 1. Comparación entre reclutamiento interno y reclutamiento externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Los empleos vacantes los ocupan empleados escogidos y ascendidos dentro de la entidad.	Los puestos vacantes se ocupan con aspirantes externos que son escogidos e incorporados a la entidad.
Los aspirantes surgen de entre las filas de la propia entidad.	Los postulantes son seleccionados de manera externa en el sector de los recursos humanos.
Los aspirantes ya son reconocidos por la entidad, han superado procesos de selección y programas de capacitación, y su rendimiento ha sido evaluado.	Los aspirantes son anónimos para la entidad y deben superar exámenes y ser evaluados a través del proceso de selección.
Las posibilidades de un mejor empleo se brindan a los empleados propios, quienes tienen la posibilidad de ascender a cargos superiores y desarrollar su trayectoria laboral dentro de la entidad.	Las oportunidades laborales se presentan al mercado y esos aspirantes pueden aprovecharlas.

Fuente: elaboración propia con base en Juipa (2022).

Figura 4. Técnicas de reclutamiento externo utilizadas por las organizaciones



Fuente: adaptado de Chiavenato, I. (2009).

Es importante señalar que la fundación del reclutamiento se establece mediante el análisis del puesto de trabajo, una tarea llevada a cabo por la Unidad de Talento Humano (UTH). Esta unidad identifica los requisitos y vacantes necesarios, para posteriormente llevar a cabo el proceso de selección de personal.

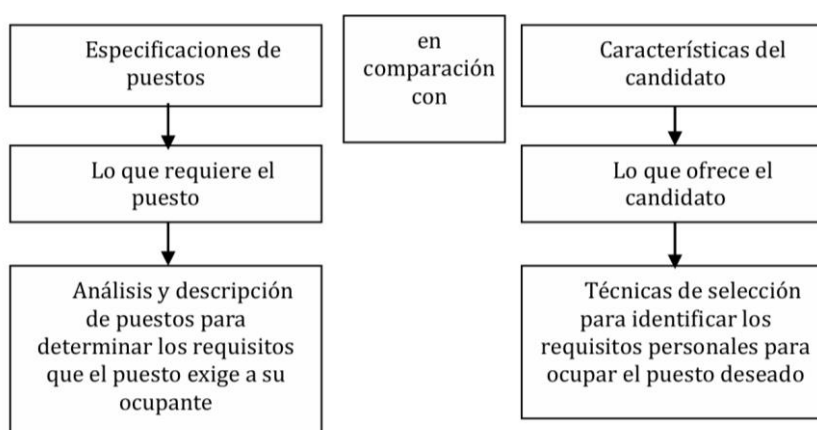
Selección del personal

La selección se refiere al procedimiento implementado por una entidad para seleccionar, dentro de un conjunto de candidatos, al individuo que satisface de manera más efectiva los estándares de selección para el puesto vacante, considerando las circunstancias actuales del mercado laboral. Procedimiento que busca entre los candidatos seleccionados aquel que se alinee de manera más efectiva con las demandas del puesto. El propósito de la selección es seleccionar los colaboradores aptos para el puesto en cuestión.

Una vez seleccionados, los candidatos son sometidos a una serie de evaluaciones que implican la realización de test de conocimiento, actitudinales, inteligencia, así

como también de psicológicas y de personalidad, entre otras. Estas evaluaciones pueden variar según el puesto en cuestión. Asimismo, se realiza una entrevista con los candidatos al puesto, seguido se verifica las referencias de las que dispongan así como también de la información contenida en currículum. En determinados casos, se requiere la realización de visitas domiciliarias. Finalmente, si el candidato es contratado, se le lleva a cabo el proceso de contratación e inducción (Robayo, 2023).

Figura 5. Relación entre el perfil del puesto y las características del candidato en el proceso de selección



Fuente: adaptado de Robayo, M. (2023).

Descripción de cargos

Es la descripción detallada y detallada de las obligaciones del puesto, lo que se debe realizar, cuando, cómo, dónde y bajo qué circunstancias, proporcionando las facilidades e insumos requeridos y vinculándolos con las habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades del encargado que las llevará a cabo:

Ejemplo de una hoja de descripción de cargo:

Figura 6. Formato de hoja de descripción de cargo

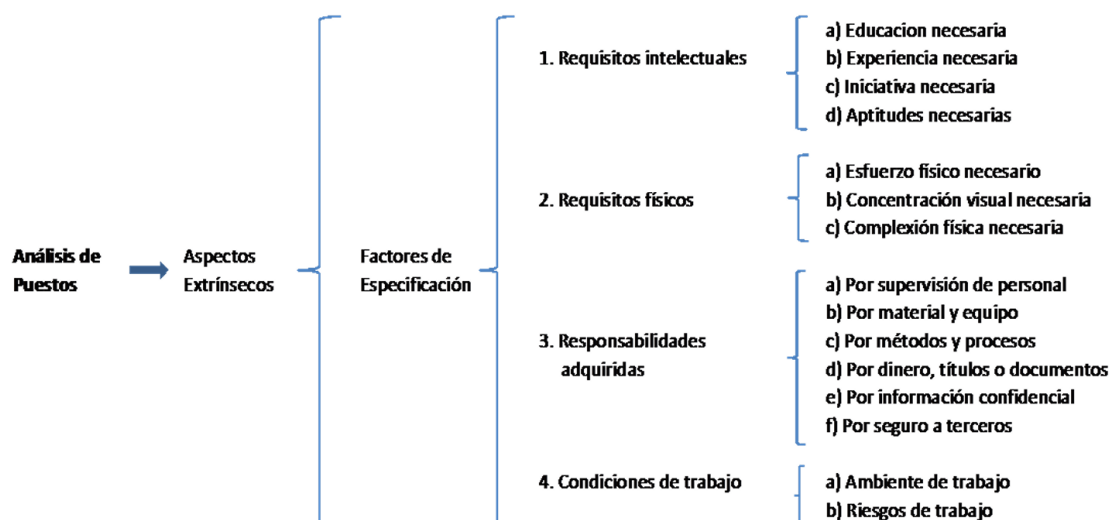
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción Genérica:		
Descripción Específica:		

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2009).

Análisis de cargos

Una vez definida la descripción y el estudio del contenido de los puestos, el paso subsiguiente es examinar los requisitos que debe satisfacer el individuo que desempeñará el cargo. Esto significa dividir el trabajo en tareas más reducidas que sean fácilmente reconocibles. En conclusión, la descripción de los puestos se enfoca en su contenido, tratando sus elementos clave. Para ofrecer un adecuado análisis de los cargos, se presenta una ilustración gráfica de los elementos que deben considerarse.

Figura 7. Factores extrínsecos considerados en el análisis de puestos



Fuente: adaptado de Chiavenato (2009).

Evaluación de desempeño

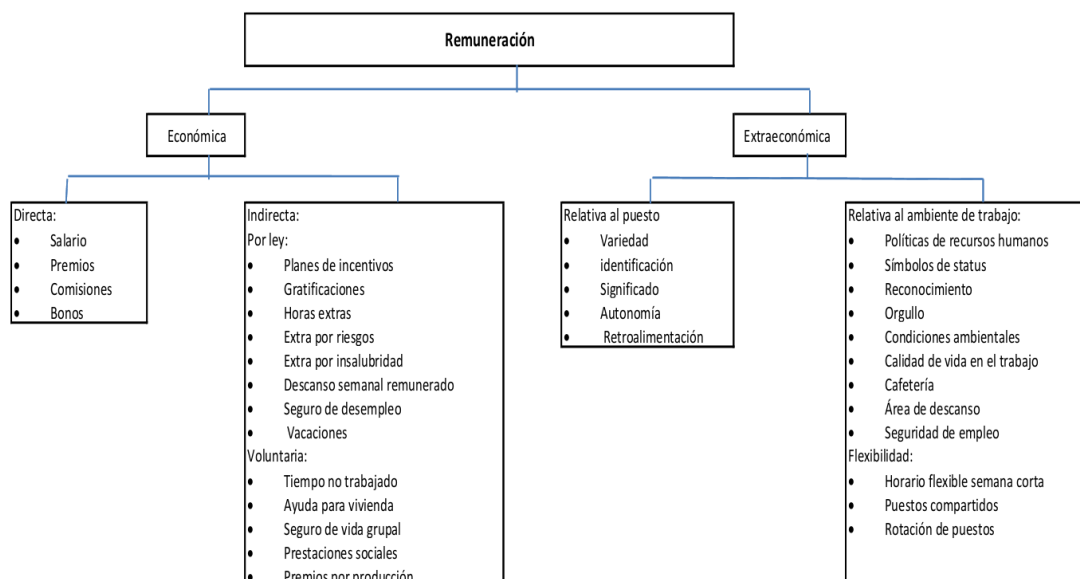
Solano et al (2016) incluye los procedimientos utilizados para supervisar y regular las diversas tareas de los empleados y comprobar los resultados, con el objetivo de optimizar el rendimiento de estos. Este elemento abarca los programas de evaluación y los métodos para valorar el rendimiento de las personas. La valoración del rendimiento puede llevarse a cabo por los directivos, la persona, la Unidad de Recursos Humanos o una comisión de evaluación, en función de las políticas corporativas.

Remuneración

La remuneración consiste en Rojas y Blanco (2023) "la gratificación que obtiene la persona a cambio de llevar a cabo las tareas de la organización, cada trabajador negocia su labor para conseguir un sueldo económico y extraeconómico". De esta forma, lo que el autor señala es que, en realidad, la remuneración es un intercambio de intereses entre la organización y el empleado, generando una satisfacción en ambas direcciones, dado que, si la remuneración está adecuadamente definida, genera motivación en aquellos que la reciben, generando así un trabajo de La

Remuneración es cuantificable y cuantificable y se clasifica en dos categorías, la económica y la extraeconómica. Para aclarar mejor el asunto, a continuación, se presenta una ilustración gráfica.

Figura 8. Clasificación de la remuneración: económica y extraeconómica

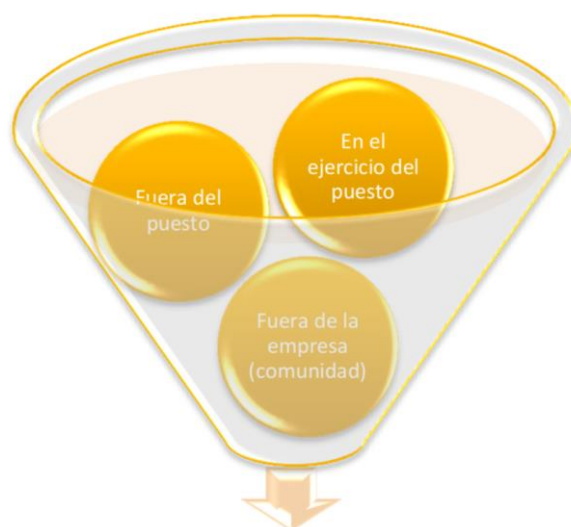


Fuente: adaptado de Rojas y Blanco (2023).

Beneficios y servicios

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, junto con su carácter competitivo en el ámbito laboral, buscan mantener las condiciones físicas y mentales de sus trabajadores. Sin embargo, estos beneficios pueden repartirse de manera selectiva entre los empleados, ya sea para todos o únicamente para algunos, de acuerdo a varios factores como la valoración del rendimiento, las condiciones laborales, el lugar de trabajo, el riesgo en el trabajo, entre otros. El propósito de estas ventajas es aportar a tres elementos esenciales de la vida del trabajador, como se ilustra en la siguiente ilustración (Aragón, 2020).

Figura 9. Ámbitos de impacto de los beneficios y servicios al trabajador



Fuente: adaptado de Aragón (2020).

Importancia de la GTHPC para la productividad

Las organizaciones, para alcanzar la competitividad, necesitan reemplazar los métodos actuales de gestión del talento humano por otros que se ajusten a las particularidades del ambiente en el que funcionan. Basándose en este hecho, los nuevos modelos otorgan importancia al ser humano, situándolo como el núcleo del perfeccionamiento constante, a través del fortalecimiento de sus competencias, la motivación y la adaptación del talento humano a las transformaciones. Estas variables son el impulsor de eficacia del recurso humano.

Es fomentar la excelencia en las habilidades individuales, acorde a las demandas de la cooperación. Asegura el crecimiento y gestión del potencial de los individuos, de lo que pueden o podrían realizar. Cada día, la gestión del talento humano se transforma en algo esencial para el triunfo de las organizaciones. Tener individuos no implica necesariamente poseer habilidades. Entonces, ¿cuál es la distinción entre individuos y habilidades? Un talento es una clase particular de individuo y no siempre cada individuo posee tal talento. Para ser talentoso, el individuo debe tener características distintivas y competitivas que la aprecien.

Existen cuatro RE las personas que reflejan la competencia individual:

- ✓ **Conocimiento.** - Es el conocimiento el producto de aprender a aprender de manera constante.
- ✓ **Habilidad.** - Es acerca de saber actuar. Es la utilización del saber para solucionar problemas y circunstancias, es generar, es innovar. Es convertir el saber en un resultado.
- ✓ **Juicio.** - Es necesario tener la habilidad de examinar la situación y el contexto, realizar un análisis crítico, valorar los sucesos, lograr un balance y establecer prioridades.
- ✓ **Actitud.** - Es aprender a hacer que las cosas sucedan. Una actitud positiva y emprendedora posibilita lograr y exceder objetivos, tomar riesgos, actuar como catalizador de cambio, aportar valor, alcanzar la excelencia y concentrarse en los resultados, lo que conduce al individuo a lograr la autorrealización.

Estudios comparativos sobre la gestión de talento humano por competencias: contexto nacional e internacional

Estudios comparativos a nivel internacional

El análisis comparativo de la implementación de competencias en el ámbito internacional revela diferencias significativas entre países como Estados Unidos, España y América Latina. En Estados Unidos, la gestión del talento humano por competencias se ha centrado en alinear las competencias clave con la estrategia organizacional, destacando la importancia del liderazgo y la gestión del cambio. En este contexto, la formación y desarrollo de competencias suelen estar respaldados por tecnologías avanzadas y herramientas digitales que optimizan el proceso de evaluación y gestión del talento (Rodríguez y Torres, 2020).

En España, se observa un enfoque más heterogéneo, donde las competencias gerenciales y técnicas están relacionadas con la productividad en sectores clave como el turismo y la hostelería. Un estudio realizado por Torres (2022) reveló que

las aptitudes relacionadas con la gestión económica-financiera y las habilidades interpersonales son esenciales para mejorar el desempeño gerencial, pero la demanda de formación en estas áreas no siempre coincide con las necesidades identificadas por los propios gerentes.

En América Latina, la implementación de competencias ha estado más vinculada a la necesidad de aumentar la competitividad y adaptarse a los cambios del entorno global. En el sector energético, por ejemplo, se ha destacado la importancia de competencias como el conocimiento técnico y la capacidad de adaptación para hacer frente a los cambios generacionales en la fuerza laboral, lo que ha sido crucial para mantener la competitividad en mercados globalizados (Restrepo, 2023).

Finalmente, en el contexto latinoamericano, también se ha identificado un enfoque más holístico, donde la gestión de capacidades no solo se enfoca en el individuo, sino también en la cultura organizacional y los valores compartidos.

Ahora en cuanto a el impacto de la gestión de talento humano por competencias en la productividad ha sido estudiado en diferentes contextos nacionales e internacionales, destacando la importancia de la implementación adecuada de estos sistemas para mejorar el desempeño organizacional. En Estados Unidos, se ha demostrado que la adopción de prácticas de gestión basadas en competencias, junto con la integración de tecnología y procesos innovadores, está vinculada a un aumento importante en la productividad dentro de las empresas. Un estudio realizado por Huaccharaqui y Quispe (2023) en una muestra de empresas estadounidenses confirmó que la implementación de prácticas de recursos humanos más sofisticadas, como la planificación y selección estratégica, mejora la productividad laboral en entornos altamente competitivos.

Estudios comparativos a nivel nacional

En Ecuador, se ha tratado la administración del talento humano por competencias en investigaciones que resaltan su aplicación en cooperativas de ahorro y crédito, que resultan vitales para la inclusión financiera de la nación. Una investigación

relevante se enfocó en la correlación entre la administración del recurso humano y la optimización del desempeño laboral en el Banco Solidario de Cuenca.

Este estudio identificó la falta de comunicación adecuada entre los empleados como una barrera para el compromiso laboral, lo que generó una elevada rotación de personal. Como solución, se propuso un modelo de gestión de talento humano centrado en la correcta selección de personal y la retención de empleados mediante el compromiso laboral, lo cual impactaría claramente en la permanencia y el éxito de la empresa (Vivar et al., 2020).

Otro estudio relevante en el contexto ecuatoriano se enfocó en el análisis del compromiso organizacional en cooperativas. Este trabajo adaptó una escala de medición para valorar el compromiso afectivo de los empleados en las cooperativas del país. Los resultados mostraron que el compromiso afectivo de los empleados está relacionado con variables sociodemográficas y con la posición de trabajo, lo que influye directamente en la gestión efectiva del talento humano en el sector cooperativo ecuatoriano (Hidalgo et al., 2020).

Asimismo, la investigación sobre el impacto del control interno en cooperativas de crédito en Ecuador destacó la importancia de contar con un perfil profesional adecuado para la selección de personal en estas instituciones financieras. El estudio de Dorado (2023) subrayó la necesidad de un control interno eficiente, alineado con un perfil competencial específico que garantice una adecuada gestión operativa y contable, lo que es esencial para la sostenibilidad de las cooperativas en el país.

En Ecuador, el enfoque en competencias ha tomado un rumbo distinto, centrado en la necesidad de fortalecer las competencias técnicas y sociales dentro de las cooperativas financieras. Un estudio reciente sobre el manejo de talento humano en la industria manufacturera de Cuenca reveló que, aunque existen procesos de selección y contratación bien definidos, la falta de planes de carrera y desarrollo profesional es un obstáculo común para la gestión efectiva del talento, impactando la competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Maxi et al., 2020).

En términos generales, la atención en América Latina, especialmente en Ecuador, se ha centrado más en el perfeccionamiento de las habilidades técnicas y la adaptación a las transformaciones tecnológicas. No obstante, en contraposición a Estados Unidos y España, la puesta en marcha de un modelo de administración por competencias continúa lidiando con retos vinculados a la infraestructura y la escasez de recursos, lo que restringe su eficacia a largo plazo (Hidalgo et al., 2020).

En Ecuador, el enfoque en la gestión de competencias también ha mostrado un impacto positivo en la productividad. Un estudio reciente en empresas manufactureras ecuatorianas destacó que la formación continua y la inversión en TIC, junto con la capacitación de los empleados, son factores importantes para incrementar la productividad laboral y la competitividad en el mercado local (Campoverde et al., 2022). Sin embargo, el contexto latinoamericano enfrenta desafíos adicionales, como la falta de infraestructura tecnológica en ciertas regiones, lo que limita el impacto de estos sistemas de gestión de competencias.

Finalmente, un análisis en el sector financiero de Ecuador mostró que la falta de alineación entre las aptitudes desarrolladas y las necesidades laborales puede afectar la productividad a largo plazo. Este estudio sugirió que el fortalecimiento de las competencias técnicas y gerenciales a través de la capacitación continua podría mitigar estas barreras e incrementar la eficiencia operativa en el sector (Rueda y Herrera, 2022).

Modelos actuales de gestión de talento humano por competencias y su aplicación en la productividad del sector financiero

Los modelos contemporáneos de administración del talento humano por habilidades en el ámbito financiero han demostrado un efecto notable en la productividad de las entidades. Un ejemplo destacado es la implementación del mapeo de talento en el sector bancario y las empresas FinTech en Indonesia. En este contexto, se identificaron competencias clave como la adaptación al cambio, la creación de redes y el pensamiento emprendedor. Estos factores son fundamentales para afrontar los desafíos de la Industria 4.0 y han demostrado

mejorar significativamente la eficiencia y productividad del sector financiero (Santoso et al., 2021).

Por otro lado, en China, la distribución del talento entre el sector financiero y el manufacturero ha sido analizada, revelando que una asignación excesiva de talento al sector financiero puede afectar negativamente la productividad total del sector manufacturero. Este estudio elaborado por Qichao et al. (2020) evidencio que la productividad en el sector financiero mejora con la adecuada asignación de competencias, pero cuando se desvía excesivamente hacia este sector, se reduce la eficiencia en otras áreas clave como la manufactura.

En cuanto a África del Sur, un modelo de competencias centrado en la medición de las competencias gerenciales y de liderazgo ha sido aplicado en instituciones financieras, demostrando una similitud positiva entre la aplicación de modelos de competencias y el aumento de la productividad. Este enfoque se basa en once competencias clave, incluyendo la inteligencia emocional y el liderazgo estratégico, que han resultado ser indicadores confiables de éxito en la gestión financiera (Shaikh et al., 2019).

En el ámbito internacional, se ha destacado una mejora en la productividad del sector bancario en la India gracias a los servicios financieros digitales. Un estudio empírico basado en datos de 44 bancos comerciales realizado por Valettedan y Kiran (Veluthedan y Kiran, 2023) mostró que la implementación de servicios financieros digitales, como la banca móvil y los cajeros automáticos, ha mejorado significativamente la productividad del sector financiero, lo que subraya la relevancia de los medios digitales en este contexto.

Los modelos actuales de gestión de talento humano por competencias en el sector financiero han demostrado tener una relevancia importante en la productividad y la retención de talento. Un ejemplo destacado es la aplicación del mapeo de competencias en el sector bancario y las empresas. Este modelo ha identificado competencias clave como la adaptación al cambio, la creación de redes y el pensamiento comercial. Estas habilidades son fundamentales para afrontar los

desafíos de la Industria y su aplicación ha conducido a un incremento significativo en la productividad, asegurando que el recurso humano se alinee con las metas estratégicas de la organización (Urueña y Moreno, 2020).

Otra perspectiva significativa es el ciclo de Deming (PHVA: Planificar, Realizar, Comprobar, Actuar), que se ha implementado en el contexto de la administración por competencias en entidades financiera. Este modelo se basa en la mejora continua a través de la evaluación y ajuste de las competencias, asegurando que el personal esté en constante desarrollo y ajuste a las necesidades de la organización.

En su aplicación, el ciclo PHVA ha demostrado ser útil en instituciones financieras que buscan optimizar sus procesos de selección y desarrollo de competencias, lo que ha resultado en una mayor productividad organizacional. Adicionalmente, la puesta en marcha de PHVA ha contribuido a incrementar la eficacia en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal y la conservación de talento, lo que resulta esencial para asegurar la sostenibilidad de la empresa en contextos variables (Flores, 2022).

A nivel internacional, el uso de modelos de gestión de talento basado en competencias también ha mostrado resultados prometedores en el sector financiero. Un estudio encontró que la asignación eficiente del talento en la industria financiera ha ayudado a incrementar la productividad total de los factores, aunque una asignación excesiva de talento en este sector puede disminuir la eficiencia en otros sectores clave, como la manufactura. Lo que de acuerdo con Diaz y Quintana (2021) esto demuestra la relevancia de equilibrar el desarrollo de competencias dentro de la industria financiera para optimizar la productividad sin comprometer otros sectores de la economía.

Dentro del marco de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza, la puesta en marcha de un modelo centrado en competencias, empleando el ciclo PHVA, resultaría una táctica eficaz para incrementar la retención de talento y la productividad. Este método permitiría a la cooperativa evaluar constantemente el desempeño de su

personal y modificar las habilidades requeridas para alcanzar las metas estratégicas, además de promover un ambiente de mejora constante que favorecería tanto a la entidad como a sus trabajadores.

Los modelos de administración de recursos humanos basados en habilidades en el ámbito financiero han evidenciado un efecto notable en la eficiencia productiva de las organizaciones. Un ejemplo destacado es el enfoque en la gestión del talento en el sector bancario, donde el mapeo de competencias clave ha permitido optimizar el rendimiento organizacional. Este enfoque se ha centrado en identificar competencias críticas y elementos fundamentales para enfrentar los desafíos de la industria. Los estudios realizados en este sector muestran que estas competencias tienen un valor importante en la eficiencia y la productividad del sector financiero, lo que subraya la importancia de gestionar el talento humano de manera estratégica (Parreño, 2021).

El ciclo de Deming (PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) ha sido también utilizado mucho en el ámbito de la gestión de competencias dentro del sector financiero. Este enfoque promueve la mejora continua mediante la revisión constante de las competencias del personal, lo que permite la determinación de áreas de mejora y el ajuste a las necesidades cambiantes de la organización. En el contexto de la banca y las instituciones financieras, la aplicación del ciclo PHVA ha permitido aumentar la retención de talento y la productividad mediante una gestión más proactiva de las competencias. Este enfoque ha sido particularmente exitoso en instituciones que enfrentan entornos de mercado altamente dinámicos, fomenta una cultura organizacional de mejora continua (Santoso et al., 2021).

Al comparar este modelo con otros utilizados a nivel internacional, se destacan enfoques, donde se ha demostrado que la asignación eficiente de talento en el sector financiero puede mejorar significativamente la productividad general de las empresas. Sin embargo, estudios realizados advierten que una sobre-asignación de talento al sector financiero puede tener un impacto negativo en otros sectores como la manufactura, lo que recalca la necesidad de un enfoque equilibrado en la gestión de competencias (Qichao et al., 2020).

Finalmente, un estudio en el marco del Sudeste Asiático resalta la relevancia de una administración de recursos humanos que se encuentre en sintonía con la sostenibilidad de la organización. En este contexto, las investigaciones en el sector enfatizan la importancia de establecer modelos versátiles que habiliten a las entidades financieras para ajustarse con rapidez a las variaciones del mercado y las normativas, mientras promueven la permanencia del talento a través de incentivos apropiados y políticas de crecimiento profesional (Wu y Kao, 2022).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación epistemológica

Existe cuatro funciones de la epistemología respecto a la ciencia (Rojas, 2004, p.8-9). La primera es valorar y utilizar los hallazgos científicos. Una segunda tarea consiste en evaluar el alcance y la validez de los procedimientos empleados. En tercer orden, examinar la estructura teórica de la ciencia. Finalmente, la epistemología examina la ciencia en sus interacciones externas, o sea, en la manera en que la ciencia interactúa con la sociedad, la política y la historia (Medrano, 2019).

Por otro lado, Moreno (2008) afirma que el objetivo de la epistemología se vincula más con una teoría general del saber que edifica una racionalidad. Además, se caracteriza por no imponer o modificar totalmente otras reflexiones, sino más bien ayudar a definir estándares normativos que apoyan al investigador en la toma de decisiones basadas en evidencia para progresar y entender su ambiente.

2.2. Tipo de investigación y enfoque de investigación

La investigación abordó la problemática de la gestión de talento humano por competencias a través de un enfoque mixto, lo cual permitió abarcar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del fenómeno. Dado que el objetivo de la investigación fue comprender la relación existente entre las competencias laborales y la productividad en el entorno organizacional, resultó esencial emplear ambos enfoques para obtener una visión integral.

La investigación cuantitativa proporcionó datos objetivos y medibles que evaluaron el impacto directo de las competencias en indicadores clave de rendimiento (KPI) y desempeño laboral, mientras que la dimensión cualitativa permitió indagar en las percepciones, actitudes y opiniones de los empleados sobre su desarrollo profesional y la eficacia de la gestión de competencias dentro de la cooperativa.

Tipo de investigación

Al llevar a cabo una investigación, se selecciona una modalidad que concuerda con la definición de los objetivos y la problemática. Por otro lado, de acuerdo con Sanca Tienta (2011), se pueden identificar en función del enfoque que el investigador pretende implementar, siendo este un procedimiento indispensable a realizar al momento de recolectar información y que esta tenga un fundamento sólido.

Enfoque de la investigación

Según lo expuesto por los dos escritores, la epistemología facilita la evolución del conocimiento desde lo general hacia aspectos más detallados y sofisticados, lo cual abre camino a nuevas perspectivas científicas y contribuye a su avance.

Por tanto, una perspectiva arraigada en el paradigma Empirista, que es una teoría del conocimiento que resalta la importancia de la experiencia, la percepción sensorial y la inducción en la generación de ideas. Para que el conocimiento sea considerado válido, debe ser respaldado por la experiencia, que se convierte así en el fundamento del saber. Algunos de sus métodos: la observación, la experimentación, inducción y educación.

Enfoque cualitativo

La metodología cualitativa generalmente se basa en una pregunta de investigación, la cual debe plantearse en consonancia con el método que se busca emplear. Este método intenta examinar la complejidad de elementos que envuelven un fenómeno y la diversidad de puntos de vista e interpretaciones que posee para los involucrados (Creswell, 2016).

La metodología de este estudio será cualitativa, escogida para entender los puntos de vista de los participantes (ya sean personas o grupos reducidos) respecto a los fenómenos que los impactan, indagando en sus vivencias, perspectivas, puntos de vista y significados. En otras palabras, se intenta comprender cómo los

participantes interpretan su realidad de manera subjetiva. Se detallarán e interpretarán elementos o sucesos.

Por ello, el enfoque cualitativo se profundizó en la revisión bibliográfica, que ayudo a definir un marco teórico que respaldara el estudio de la presente investigación. Mediante este procedimiento, se analizaron teorías, modelos e investigaciones vinculadas, reconociendo elementos esenciales como la concordancia entre habilidades y metas de la organización, además de las dinámicas de trabajo internas que influyen en la productividad. Este método posibilitó entender en profundidad las percepciones y requerimientos de la organización, destacando aspectos a mejorar en las políticas de administración.

El análisis bibliográfico brindó una base firme para sugerir estrategias basadas en pruebas empíricas y mejores prácticas, ajustadas al entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza. Por lo tanto, el análisis cualitativo aportó valor a la investigación al proporcionar una visión holística que enriquece los descubrimientos cuantitativos.

Enfoque cuantitativo

Según (Hernández, Fernández y Baptista 2014: 4), el método cuantitativo se fundamenta en trabajos como los de Auguste Comte y Émile Durkheim. La investigación cuantitativa sostiene que el saber debe ser imparcial, y que este surge de un proceso deductivo donde, mediante la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se verifican hipótesis previamente establecidas.

El enfoque cuantitativo aportó resultados concretos que facilitaron la medición de variables relacionadas con la productividad, tales como el nivel de desempeño de los objetivos estratégicos, la efectividad en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Esto se logró a través del análisis de indicadores que reflejaron el rendimiento de los empleados, permitiendo identificar tendencias y correlaciones entre las competencias adquiridas y la mejora en la productividad general de la organización. De este modo, se comprobó la relación existente entre las

competencias y el rendimiento laboral, logrando establecer patrones que pudieron ser generalizados a nivel organizacional.

La integración de ambos enfoques no solo permitió una comprensión más completa del fenómeno investigado, sino que también facilitó la triangulación de los resultados obtenidos, lo cual fortaleció la validez de las conclusiones. Mientras que los datos cuantitativos aportaron solidez estadística, los datos cualitativos ofrecieron un contexto interpretativo que dio sentido a los números. De esta manera, se logró un análisis holístico de la gestión de competencias, asegurando que los resultados no se limitaran únicamente a la medición de aspectos tangibles, sino que incluyeran también una evaluación de las percepciones y experiencias de los empleados, fundamentales para la aplicación efectiva de cualquier estrategia de gestión de talento humano.

Finalmente, la fusión de estos dos métodos en la investigación posibilitó la elaboración de sugerencias más sólidas y pertinentes a la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza, asegurando que las estrategias de administración sugeridas no solo se basaran en datos cuantificables, sino también en un entendimiento detallado de las dinámicas humanas que impactaron en el rendimiento y crecimiento de los empleados. Por lo tanto, el enfoque combinado brindó una base firme para la toma de decisiones estratégicas en la organización, garantizando una alineación más efectiva entre las habilidades de los trabajadores y las metas productivas de la entidad.

2.3. Diseño de la investigación

La esencia de este estudio es descriptiva. Este tipo de investigaciones implican la evaluación, medición o recolección de información acerca de diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o elementos del fenómeno que se está estudiando. Se seleccionan una serie de interrogantes concretas y se recolecta información acerca de cada una con el objetivo de reconocer, categorizar y describir los elementos pertinentes, entre otros factores, para alcanzar conclusiones válidas en el estudio.

Basándose en lo mencionado anteriormente, el estudio decide adoptar la propuesta de crear una metodología de investigación que implica observar directamente la realidad en un momento determinado.

Se estima que el estudio satisface la característica de diseño de campo, se recopilan datos de la variable de reclutamiento y selección de personal como principal fuente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza. Al hacer referencia a lo señalado, los datos se obtienen directamente de la empresa objeto de estudio y de los empleados que la componen, ya sean administrativos u operativos.

2.4. Población y muestra

Población

El estudio contó con la participación de los empleados pertenecientes a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza, quienes desempeñan diversas funciones dentro de la organización. Dado que la gestión de competencias abarcó todas las áreas de la empresa, la población incluyó a empleados de diferentes niveles jerárquicos, lo que permitió obtener una visión integral sobre el impacto que las competencias tuvieron en la productividad. Desde los directivos hasta el personal operativo, todos formaron parte del análisis, lo cual fue fundamental para reflejar una imagen completa y precisa de la realidad organizacional.

Tabla 2. Distribución de la población por áreas funcionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza

Descripción	Población
Área Administrativa	20
Área Operativa	20
Total	40

Fuente: elaboración propia

Para realizar el estudio, se emplea un censo, un segmento de la estadística que se centra en valorar y comprender todos los componentes de un conjunto específico. Este procedimiento conlleva la recopilación de datos para adquirir información, ya

sea numérica o descriptiva, acerca de las variables analizadas, lo que facilita el conocimiento de toda la población que se está estudiando.

Así pues, considerando las circunstancias de la empresa respecto a su capital humano, la implementación de un censo posibilita que la investigación comprenda a fondo todos los componentes que la conforman y desentrañar el problema. Además, facilita la creación de una encuesta que se lleva a cabo a todos los empleados detallados a continuación:

Empleados actuales

Se propone que el sondeo se enfoque en los trabajadores actuales para examinar diferentes variables desde su punto de vista. La meta es recolectar datos acerca de cómo los aspirantes perciben el proceso de selección y reclutamiento de personal, con el propósito de detectar áreas de mejora o implementaciones que la compañía podría llevar a cabo para potenciar el desempeño de su personal.

Gerente de la empresa

La perspectiva y evaluación del gerente aportan gran valor a los datos obtenidos en la encuesta. Es importante señalar que, en este caso particular de estudio, el gerente conjuntamente con Talento Humano de la empresa es el delegado tanto de reclutar como de seleccionar y por último contratar al personal debido a las circunstancias de la empresa. Por lo tanto, el objetivo es obtener información sobre la efectividad del proceso de reclutamiento desde la perspectiva de quienes lo gestionan, identificando puntos críticos y áreas donde se pueda mejorar.

Muestra

Se seleccionó una muestra utilizando un método no probabilístico por conveniencia, el cual se consideró adecuado debido a la necesidad de centrarse en los empleados directamente involucrados en los procesos de talento humano, tales como reclutamiento, selección y desarrollo de competencias. La muestra estuvo

compuesta por aproximadamente entre 30 y 50 empleados, quienes representaban a diversas áreas dentro de la cooperativa. Esta selección permitió realizar un análisis más focalizado y representativo del impacto que la gestión de competencias tuvo en el desempeño laboral de los trabajadores.

La elección de esta muestra se basó en la premisa de que, al incluir tanto a personal de diferentes áreas como de distintos niveles jerárquicos, se lograría una recopilación equilibrada de datos cualitativos y cuantitativos, necesarios para analizar el fenómeno de manera integral. Esta muestra, aunque no probabilística, fue suficientemente representativa para reflejar las tendencias generales dentro de la organización. Además, proporcionó información detallada sobre cómo las competencias influyeron no solo en la motivación, sino que también influyeron en la satisfacción laboral de los empleados y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

$$n = (1,96)^2(0,50)(0,50)5929$$

$$(1,96)^2(0,50)(0,50) + 5929(0,50)^2$$

$$n = 5694.2116$$

$$0.9604 + 5929(0,0025)$$

$$n = 5694.2116$$

$$15.7829$$

$$\mathbf{n = 40}$$

La muestra abarca un total de 40 trabajadores, quienes han sido clasificados según los empleados administrativos y operativos de este estudio. Esto permitirá determinar el número de encuestas que se llevarán a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza.

En este escenario, se decidirá utilizar el muestreo por conveniencia para este estudio, el periodo de tiempo requerido para llevar a cabo este estudio es limitado.

Así pues, para este estudio se utilizará la totalidad de la muestra que corresponde a los 40 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Encuestas

La elaboración del cuestionario se llevó a cabo basándose en lo expuesto en el marco teórico y se considera como base la variable de reclutamiento y selección de personal. Así pues, la investigación utiliza la herramienta citada para satisfacer su demanda de recopilar información que se origina directamente de la compañía y sus empleados. Por otro lado, el cuestionario se compone de las siguientes posibles respuestas y alternativas para cada indicador:

Las interrogantes se enfocaron en evaluar el rendimiento, la satisfacción en el trabajo y el nivel de logro de los objetivos estratégicos en la organización. Para asegurar que las preguntas fueran coherentes y apropiadas para medir adecuadamente las variables definidas, se verificó este instrumento a través de un análisis de confiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Esto garantizó que la encuesta brindara información confiable y que pudiera registrar con exactitud las conexiones entre las habilidades laborales y el desempeño de los trabajadores.

Tabla 3. Escala de valoración del cuestionario aplicado sobre gestión por competencias

Puntaje	Alternativas	Valor cualitativo	Puntaje	Grado de Presencia
1	Totalmente en desacuerdo	Negativo	0.01-1.00	Baja presencia
2	En desacuerdo	Negativo	1.01-2.00	Baja presencia
3	Neutral	Intermedio	2.01-3.00	Moderada presencia
4	De acuerdo	Positivo	3.01-4.00	Alta presencia
5	Totalmente de acuerdo	Positivo	4.01-5.00	Alta presencia

Fuente: elaboración propia

Procesamiento y análisis de la información

La recopilación de datos en este estudio se realizó a través de un enfoque combinado, lo que facilitó el uso de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Esto aseguró la validez y fiabilidad de la información recolectada, requerida para valorar de forma holística el efecto de la administración de competencias en la productividad de la cooperativa. Los procedimientos utilizados fueron elegidos meticulosamente para garantizar que se capturara tanto la visión objetiva mediante datos cuantificables como la subjetiva, que representó las vivencias y puntos de vista de los trabajadores.

El procesamiento y análisis de la información recopilada jugaron un papel fundamental en la extracción de conclusiones válidas y en la formulación de recomendaciones pertinentes para mejorar la gestión de competencias en la cooperativa. Los datos cuantitativos recolectados mediante las encuestas fueron procesados utilizando el software SPSS, lo cual permitió realizar un análisis estadístico descriptivo y correlacional. Esto permitió descubrir vínculos relevantes entre las variables de habilidades y la productividad, proporcionando una perspectiva nítida del efecto que las habilidades laborales ejercieron en los indicadores clave de desempeño (KPI).

Los hallazgos se mostraron en cuadros y diagramas, lo que facilitó una comprensión nítida y visual de los datos. Además, se llevó a cabo un estudio de correlación para examinar de forma más detallada la correlación entre las habilidades obtenidas por los trabajadores y su impacto directo en los KPI previamente fijados.

Confiabilidad del instrumento

La fiabilidad del instrumento se determina a través de un criterio que señala el nivel de errores aleatorios que pueden presentarse durante la recopilación de información. Se considera fiable cuando tanto el instrumento como su uso están exentos de fallos. Por lo tanto, resulta esencial llevar a cabo un estudio de los datos

para valorar la fiabilidad del instrumento, pues esto asegura la obtención de resultados exactos e interpretables que son esenciales para el progreso de la investigación científica.

El cuestionario se ha diseñado con cuestiones evaluadas mediante una escala de Likert. Se divide en tres partes, con un total de 48 indicadores vinculados a la Gestión de Talento Humano por Competencias para la Productividad. Además, se distribuye la encuesta a un total de 40 individuos, evidenciando de esta manera los resultados del estadístico Alfa de Cronbach.

Tabla 4. Estadísticas de confiabilidad del cuestionario mediante Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.975	0.975	48

Fuente: elaboración propia

El Alfa de Cronbach de 0.975 en 48 preguntas (elementos) de la encuesta evidencia que, si un valor supera el 0.9, este se sitúa en el rango de confiabilidad alto, lo que permite proseguir con la investigación, evaluando a cada indicador individualmente.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Presentación de resultados de la encuesta

Tras la recopilación de los datos del sondeo, se los expone de forma organizada de acuerdo a los indicadores producidos en base a la operacionalización de las variables. Con un total de 11, se los expone e interpreta de la siguiente forma:

Dimensión de reclutamiento de personal

Tabla 5. Resultados pregunta 1

Mi empresa me proporciona los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo de manera efectiva.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 1 muestra los hallazgos de un sondeo realizado en el marco del estudio titulado "Administración de Personal por Competencias para la Productividad en la COAC Iliniza". Específicamente, la cuestión trata sobre la percepción de los trabajadores acerca de si la compañía les brinda los medios materiales requeridos para realizar su labor eficazmente. En este contexto, los hallazgos muestran un espectro de respuestas que oscilan entre la percepción de una provisión mínima hasta una provisión total.

Según los datos, el 4,2% de los trabajadores piensa que la compañía no les proporciona los recursos en absoluto, lo que señala un nivel de insatisfacción en este sector. En cambio, un 20,8% de los participantes en la encuesta considera que los recursos se otorgan en una menor proporción, lo que indica que un segmento considerable del personal experimenta una carencia parcial en el apoyo material obtenido. De manera parecida, otro 20,8% indica que la disponibilidad de recursos es adecuada en "cierto grado", lo que podría ser entendido como una percepción de satisfacción básica de necesidades, aunque no alcance a un nivel ideal.

No obstante, el 37,5% de los trabajadores indica que la compañía les suministra los recursos en "gran medida", lo que constituye el grupo más grande y sugiere una visión más favorable respecto a la provisión de recursos. Finalmente, un 16,7% sostiene que se proporcionan todos los recursos materiales, lo que señala que, a pesar de ser escaso, hay un conjunto de trabajadores totalmente contento con el apoyo material existente.

Tabla 6. Resultados pregunta 2

La empresa actualiza los recursos técnicos con frecuencia para estar a la vanguardia.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 2 refleja la opinión de los trabajadores de la COAC Iliniza respecto a la regularidad con la que la compañía actualiza sus recursos técnicos para mantenerse a la vanguardia. Un 8,3% de los trabajadores sostiene que la compañía no ha actualizado en absoluto los recursos técnicos, lo que indica que hay un pequeño conjunto que siente una ausencia de modernización en este aspecto. Además, un 25% indica que la actualización de los recursos es menor, lo que refleja una sensación de insuficiencia en la regularidad de las mejoras tecnológicas. Esto podría significar que, para este conjunto, la renovación de recursos no satisface totalmente las expectativas o requerimientos del actual ambiente de trabajo.

En cambio, el 16,7% de los participantes en la encuesta considera que la actualización de recursos ocurre en "cierto grado", lo que evidencia una satisfacción moderada. Por otro lado, el 29,2% señala que la compañía realiza estas actualizaciones "en gran medida", representando a este grupo como el más grande y dando lugar a una percepción favorable acerca del compromiso de la empresa en mantenerse actualizada con la tecnología. Finalmente, el 20,8% de los trabajadores sostiene que todos los recursos técnicos están al día, lo que señala una satisfacción total en este sector. Esto sugiere que, para optimizar la gestión del talento humano y aumentar la productividad, la COAC Iliniza podría enfocarse en reforzar sus prácticas de modernización de recursos técnicos.

Tabla 7. Resultados de la pregunta 3

Me siento valorado y reconocido por mi trabajo en la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla muestra el grado de apreciación y valoración por el trabajo efectuado, un elemento crucial en el estudio "Gestión de Talento Humano por Competencias para la Productividad". Los hallazgos muestran una variedad de respuestas, desde las que experimentan un reconocimiento limitado hasta las que se sienten totalmente apreciadas.

Primero, un 8,3% de los trabajadores sostiene no sentirse apreciado en absoluto, lo que señala la presencia de un pequeño grupo de empleados que sienten una considerable ausencia de reconocimiento. Del mismo modo, un 25% piensa que su evaluación es "en menor medida", lo que indica que un segmento de los trabajadores percibe un reconocimiento restringido, lo que podría impactar su motivación y dedicación hacia la entidad. En cambio, el 16,7% de los participantes en la encuesta considera que se siente apreciado en "cierto grado", lo que evidencia una percepción moderada de reconocimiento.

Por otro lado, el 29,2% de los trabajadores se percibe valorado en "gran medida", lo que constituye el porcentaje más elevado e indica una tendencia favorable en la percepción de la valoración en el trabajo. Finalmente, un 20,8% señala sentirse completamente apreciado, demostrando una total satisfacción en este aspecto.

Subdimensión. - PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 8. Resultados de la pregunta 4

"Los objetivos y metas de la empresa están claramente definidos y comunicados"					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 4 examina la opinión de los trabajadores de la COAC Iliniza respecto a la claridad y comunicación de las metas y objetivos corporativos. Los hallazgos muestran una variedad de puntos de vista que oscilan desde una evidente ausencia de comunicación hasta una total satisfacción en la determinación y difusión de los objetivos de la organización. El 8,3% de los participantes en la encuesta sostiene que los objetivos y metas no se encuentran claramente establecidos ni transmitidos en absoluto, lo que indica la presencia de una minoría que percibe una carencia considerable en la comunicación táctica. Además, un 25% de los trabajadores sostiene que se comunican "en menor grado", lo que señala una sensación de insuficiencia en la transmisión de las directrices de la organización.

En cambio, el 16,7% de los trabajadores considera que la comunicación de los objetivos es suficiente "hasta cierto punto", lo que evidencia una apreciación moderada de la comunicación estratégica. Por otro lado, el 29,2% de los participantes en la encuesta sostiene que los objetivos y metas se transmiten "en gran medida", representando el conjunto más extenso y dando lugar a una visión positiva hacia la difusión de la visión corporativa. Finalmente, el 20,8% señala que

los objetivos y metas están totalmente definidos y transmitidos, lo que refleja una total satisfacción en esta área.

Tabla 9. Resultados de la pregunta 5

El liderazgo efectivo me permite desempeñar mi trabajo con confianza y seguridad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 5 muestra el impacto del liderazgo eficaz en la habilidad de los empleados para realizar su trabajo con seguridad y confianza. Se presenta una diversidad de reacciones que oscilan entre la falta de confianza y la total seguridad brindada por el liderazgo.

Primero, un 4,2% de los participantes en la encuesta señala que el liderazgo no ayuda en absoluto a generar confianza y seguridad en su labor, lo que indica una reducida cantidad de empleados que sienten una carencia en el respaldo del liderazgo. Adicionalmente, un 20,8% expresa que el liderazgo aporta "en menor medida", lo que indica una sensación de insuficiencia respecto a la eficacia del liderazgo para proporcionar un ambiente de trabajo seguro y fiable.

En cambio, un 20,8% de los trabajadores considera que el liderazgo les facilita realizar su labor con seguridad "hasta cierto punto", lo que refleja una satisfacción moderada en relación con el respaldo otorgado. Por otro lado, el 37,5% de los encuestados piensa que un liderazgo eficaz impacta "en gran medida" en su

confianza y seguridad en el trabajo, representando el conjunto más extenso y dando lugar a una percepción predominantemente favorable. Por último, el 16,7% indica que el liderazgo brinda totalmente la seguridad y la confianza requeridas, lo que refleja un elevado grado de satisfacción en este sentido.

Tabla 10. Resultados de la pregunta 6

Existe una buena coordinación entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 6 analiza la perspectiva de los empleados de la COAC Iliniza en relación con la coordinación entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa. Los descubrimientos indican una variedad de perspectivas, que varían entre una coordinación mínima y una coordinación total, lo cual simplifica la comprensión de cómo se percibe el trabajo colaborativo dentro de la entidad.

Primero, un 4,2% de los trabajadores sostiene que no hay coordinación alguna entre los departamentos, lo que muestra una sensación de aislamiento y desintegración en una minoría de los participantes en la encuesta. A continuación, un 20,8% de los trabajadores expresa que la coordinación es "en menor grado", lo que indica que algunos empleados tienen problemas en la transmisión de información y la cooperación entre sus distintos departamentos, lo que podría impactar la eficacia de los procesos.

En cambio, un 20,8% de los participantes en la encuesta señala que la coordinación entre departamentos es efectiva "hasta cierto punto", lo que refleja una satisfacción moderada en este aspecto. Por otro lado, el 37,5% considera que la coordinación es "en gran medida", siendo esta categoría la más representada, lo que indica una perspectiva predominantemente positiva acerca de la colaboración entre áreas. Y un 16,7% de los trabajadores piensa que la coordinación es íntegra, lo que señala una total satisfacción con el trabajo en equipo en la organización.

Tabla 11. Resultados de la pregunta 7

Se asignan responsabilidades y funciones de manera clara y eficiente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 7 muestra la opinión de los trabajadores de la COAC Iliniza respecto a la transparencia y eficacia en la distribución de tareas y responsabilidades. Los hallazgos revelan una variedad de puntos de vista, que oscilan entre una asignación deficiente hasta una satisfacción total en relación a la determinación de roles y tareas.

Primero, un 8,3% de los participantes en la encuesta sostiene que las responsabilidades y funciones no se distribuyen de forma clara ni eficaz, lo que indica que un reducido grupo de empleados sufre de confusión o falta de orientación en sus tareas. Además, un 25% de los trabajadores expresa que las tareas se llevan a cabo "en menor medida", lo que señala una sensación de falta de claridad parcial

en la repartición de tareas, que podría impactar en la productividad y el rendimiento en el trabajo.

En cambio, el 16,7% de los participantes en la encuesta considera que la distribución de responsabilidades es apropiada "hasta cierto punto", lo que evidencia una satisfacción moderada en este aspecto. Por otro lado, el 29,2% de los trabajadores piensa que las responsabilidades se distribuyen "en gran medida" de forma clara y eficaz, siendo esta la categoría con mayor representación y dando lugar a una percepción positiva en general y el 20,8% considera que la distribución de roles y tareas se lleva a cabo de forma clara y eficaz, lo que refleja una satisfacción total.

Tabla 12. Resultados de la pregunta 8

La empresa cuenta con indicadores de desempeño para medir la eficacia de sus procesos.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 8 examina la opinión de los trabajadores de la COAC Iliniza respecto al uso de indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los procesos. Los hallazgos revelan variadas perspectivas que varían entre una ausencia de medición hasta una implementación total de los indicadores.

Primero, se sostiene que la compañía carece completamente de indicadores de rendimiento, lo que indica una sensación de ausencia total de instrumentos de

evaluación en un reducido conjunto de trabajadores. Por otro lado, el 25% sostiene que los indicadores se encuentran "en menor grado", lo que evidencia una sensación de insuficiencia en la valoración de la eficiencia de los procesos, posiblemente impactando en la administración del rendimiento.

En cambio, el 16,7% de los trabajadores considera que la compañía posee indicadores "hasta cierto punto", lo que señala una satisfacción moderada en este sector. Por otro lado, el 29,2% considera que la compañía utiliza indicadores "en gran medida", lo cual simboliza el conjunto más extenso e indica una tendencia favorable hacia la aplicación de estas herramientas.

Subdimensión. - ETAPAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 13. Resultados de la pregunta 9

"La empresa cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal efectivo.					
	Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN ABSOLUTO	1	4,2		4,2	4,2
EN MENOR MEDIDA	5	20,8		20,8	25,0
EN CIERTA MEDIDA	5	20,8		20,8	45,8
EN GRAN MEDIDA	9	37,5		37,5	83,3
EN SU TOTALIDAD	4	16,7		16,7	100,0
Total	24	100,0		100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 9 refleja la opinión de los trabajadores de la COAC Iliniza respecto a la eficacia del sistema de contratación y elección de personal, dentro del estudio "Administración de Talento Humano por Competencias para la Productividad". La información muestra que el 4,2% de los trabajadores piensa que la compañía carece completamente de un sistema eficaz, lo que señala una sensación de falta en este sector para un grupo reducido. En contraposición, un 20,8% de los participantes en la encuesta expresa que dicho sistema es eficaz "en cierta

medida", lo que indica una sensación de insuficiencia y posibilidades de optimizar su proceso de selección y reclutamiento.

Por otro lado, un 20,8% de los trabajadores considera que el sistema de contratación es apropiado "hasta cierto punto", lo que muestra una satisfacción moderada. El 37,5% de los participantes en la encuesta, la mayoría, considera que el sistema es eficaz "en gran medida", lo que refleja una visión predominantemente favorable. Por último, un 16,7% indica que el sistema es totalmente eficaz, evidenciando un elevado grado de satisfacción. Estos hallazgos indican que, pese a que la mayoría de los trabajadores piensa que el sistema de contratación es apropiado, la COAC Iliniza podría perfeccionar algunos elementos para optimizar su administración de recursos humanos.

Tabla 14. Resultados de la pregunta 10

La empresa fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 10 muestra la visión de los trabajadores hacia el respecto al incentivo de la implicación de los empleados en lo referente a la toma de decisiones. Los hallazgos señalan que un 8,3% de los trabajadores sostiene que la compañía no fomenta esta participación de manera absoluta, lo que refleja una sensación de marginación en un grupo limitado. Además, un 25% de los participantes en la encuesta considera que la participación se promueve "en menor grado", lo que

indica que un número considerable de trabajadores percibe restricciones en la inclusión en los procesos de decisión.

En cambio, el 16,7% de los trabajadores considera que la participación es incentivada "en algún grado", demostrando una satisfacción moderada. Por otro lado, la mayoría del 29,2% de los encuestados considera que la compañía promueve esta participación "en gran medida", lo que representa una señal positiva acerca de la práctica de inclusión. Finalmente, un 20,8% indica que la compañía fomenta la participación integral, mostrando una elevada satisfacción en este aspecto. Estos hallazgos indican que, aunque existe un esfuerzo considerable para estimular la participación de los empleados, la COAC Iliniza podría continuar progresando en este sector con el fin de involucrar aún más a los empleados en la decisión.

Tabla 15. Resultados de la pregunta 11

La empresa cuenta con un plan estratégico de gestión de recursos humanos alineado con los objetivos de la organización."					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 11 presenta la presencia de un plan estratégico de administración de recursos humanos que se encuentra sincronizado con las metas de la entidad. Los hallazgos indican que el 4,2% de los encuestados sostiene que la compañía carece completamente de un plan estratégico, lo que evidencia una sensación de falta total en un reducido grupo de trabajadores. Además, un 20,8% señala que dicho plan se

encuentra "en cierta medida", lo que refleja una sensación de falta de alineación estratégica.

En cambio, el 20,8% de los trabajadores considera que el plan estratégico enfocado en la administración de recursos humanos se encuentra "en algún grado", lo que indica una evaluación intermedia. Por otro lado, la mayoría del 37,5% de los encuestados considera que el plan se ha implementado "en gran medida", lo que es una señal positiva de la sincronización de la administración de recursos humanos con las metas de la organización. Por último, un 16,7% sostiene que la alineación es completa, lo que indica una elevada satisfacción. Estos hallazgos indican que, aunque la mayoría siente una alineación apropiada, la COAC Iliniza todavía posee oportunidades para perfeccionar y fortalecer su planificación estratégica en materia de recursos humanos.

Subdimensión. - FACTORES EXTERNOS

Tabla 16. Resultados pregunta 12

"La empresa ha tomado medidas efectivas para adaptarse a los desafíos de la globalización y la competencia.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 12 muestra la eficacia de las acciones implementadas por la compañía para afrontar los retos de la globalización y la rivalidad. Un 8,3% de los participantes en la encuesta sostiene que la compañía no ha implementado acciones eficaces en

absoluto, lo que señala una sensación de estancamiento en un grupo reducido. Además, el 25% considera que las acciones se han implementado "en menor grado", lo que evidencia una sensación de ineficacia en las tácticas de adaptación a estos elementos externos.

En cambio, un 16,7% de los trabajadores considera que las medidas son eficaces "hasta cierto punto", lo que indica una evaluación moderada. El 29,2% de los participantes en la encuesta, que constituye el grupo más grande, sostiene que la compañía ha implementado acciones eficaces "en gran medida", lo que refleja una visión positiva acerca de la adaptabilidad organizacional. Finalmente, un 20,8% sostiene que se han implementado las medidas "en su totalidad", lo que señala un elevado grado de satisfacción. Estos hallazgos indican que, aunque la COAC Iliniza realiza esfuerzos considerables para ajustarse a la globalización y la competencia, todavía hay sectores donde esta habilidad podría potenciarse para mejorar la percepción global de los trabajadores.

Tabla 17. Resultados pregunta 13

Ha adoptado nuevas tecnologías de manera efectiva para mejorar sus operaciones."					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 13 muestra la implementación eficaz de tecnologías emergentes para optimizar las operaciones, donde el 8,3% de los participantes en la encuesta sostiene que la compañía no ha implementado tecnologías de forma eficaz en

absoluto, lo que muestra una sensación de inacción en un grupo reducido. Además, el 25% opina que la adopción de tecnologías es efectiva "en menor medida", lo que sugiere una percepción de insuficiencia en la implementación de mejoras tecnológicas.

En cambio, el 16,7% de los trabajadores considera que la compañía ha incorporado nuevas tecnologías "hasta cierto punto", lo que sugiere una evaluación intermedia. El 29,2% de los participantes en la encuesta, la mayoría, opina que la adopción ha resultado efectiva "en gran medida", lo que señala de manera positiva la innovación tecnológica en la entidad. Finalmente, un 20,8% de los trabajadores sostiene que la adopción de la tecnología es completa y eficaz. Por lo que estos hallazgos indican que, pese a que la percepción global es favorable, la COAC Iliniza podría progresar en algunos aspectos para asegurar una adopción tecnológica más homogénea y consolidada en toda la entidad.

Subdimensión. - FACTORES INTERNOS

Tabla 18. Resultados pregunta 14

"Se utilizan métodos y herramientas que optimizan el tiempo y los recursos para alcanzar los objetivos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 14 muestra la aplicación de técnicas y herramientas que maximizan el tiempo y los recursos para lograr las metas, en la que el 4.2% de los participantes

en la encuesta sostiene que no se emplean técnicas ni herramientas en absoluto, lo que muestra una percepción de falta de optimización en una minoría de los trabajadores. Además, un 20,8% considera que estos procedimientos se emplean "en menor grado", lo que indica que un grupo significativo percibe carencias en la aplicación de herramientas eficaces para la optimización.

En cambio, un 20,8% de los trabajadores señala que se emplean "en cierta medida" los métodos y herramientas, lo que evidencia una evaluación intermedia de la satisfacción. El 37,5%, que representa la mayoría de los encuestados, considera que se emplean "en gran medida", lo que refleja una visión favorable sobre la eficacia en la administración de recursos y tiempo. Finalmente, un 16,7% sostiene que estos procedimientos y herramientas se emplean "en su totalidad", lo que refleja un elevado grado de satisfacción. Estos hallazgos indican que, pese a que la visión global es positiva, la COAC Iliniza todavía puede potenciar la aplicación de prácticas de optimización para incrementar la productividad en todos los estratos.

Tabla 19. Resultados pregunta 15

Me siento cómodo y preparado para enfrentar los cambios y asumir nuevos retos en mi trabajo.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 15 muestra la percepción de los empleados de la COAC Iliniza sobre su comodidad y preparación para enfrentar cambios y asumir nuevos retos en el trabajo, en el marco del estudio "Gestión de Talento Humano por Competencias para la Productividad". Un 8,3% de los encuestados indica que no se siente cómodo ni preparado en absoluto, lo que refleja una sensación de inseguridad en un pequeño grupo. Por otro lado, un 25% de los empleados considera que su preparación es "en menor medida", lo cual sugiere que una cuarta parte de los empleados percibe cierta falta de confianza para afrontar los cambios y retos.

En cambio, un 16,7% de los trabajadores considera que está "en cierto grado" preparado, lo que señala una percepción moderada. El grupo más destacado, el 29,2%, percibe que se siente "en gran medida" cómodo y preparado, resaltando una perspectiva positiva en la mayoría. Finalmente, un 20,8% de los trabajadores sostiene que está completamente listo para afrontar cambios y desafíos, demostrando un elevado nivel de confianza. Estos hallazgos señalan que, pese a que la mayoría de los trabajadores considera que posee la formación requerida, la COAC Iliniza podría concentrarse en tácticas de potenciación de habilidades para garantizar que todos los empleados se sientan totalmente capacitados.

Tabla 20. Resultados pregunta 16

Considero que la empresa cuenta con un equipo de trabajo calificado y comprometido."		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 16 mostrada expone los hallazgos logrados respecto a la percepción de los empleados sobre si la compañía dispone de un equipo laboral competente y dedicado. Se nota que el 29,2% de los encuestados sostiene que, en su mayoría, la compañía cuenta con dicho equipo, lo que muestra una visión predominantemente favorable respecto al compromiso y la capacitación del personal. Un 20,8% considera que esta declaración es completamente verídica, reforzando la noción de que una porción considerable de los empleados percibe una administración del talento humano que impulsa la productividad.

No obstante, es importante resaltar que un 25% de los participantes indicó que la compañía cumple con este criterio únicamente en un grado reducido, mientras que un 16,7% indicó que solo en cierto grado, lo que sugiere que todavía hay áreas por mejorar. El 8,3% restante manifestó una postura negativa al declarar que la compañía carece por completo de un equipo competente y dedicado. Estos hallazgos indican la importancia de aplicar tácticas de robustecimiento en la administración del talento humano para incrementar la percepción y garantizar un incremento en la productividad de la COAC ILINIZA.

Subdimensión. – MODELOS DE GESTIÓN

Tabla 21. Resultados pregunta 17

Las funciones de la administración (planificación, organización, dirección y control) son esenciales para una empresa						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	EN GRAN MEDIDA	24	100,0	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Los resultados de la tabla 17 demuestran un acuerdo total entre los participantes en cuanto a la relevancia de las funciones administrativas. El total de los asistentes sostuvo que la planificación, organización, dirección y supervisión son

fundamentales para el desempeño eficaz de la compañía. Este hallazgo resalta la importancia que se le concede a la administración como un elemento clave para garantizar la productividad y el crecimiento sostenible en la COAC ILINIZA. La concordancia en las respuestas fortalece la idea de que una robusta administración contribuye a un ambiente de trabajo eficaz y organizado.

Tabla 22. Resultados pregunta 18

La toma de decisiones efectiva requiere considerar tanto factores internos como externos de la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN SU TOTALIDAD	24	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 18 muestra un acuerdo común entre los participantes en la encuesta respecto a la importancia de tener en cuenta tanto los elementos internos como externos en la toma de decisiones corporativas. Con una totalidad de respuestas declarando "en su totalidad", es evidente que los empleados de la COAC ILINIZA aprecian mucho un enfoque holístico al tomar decisiones estratégicas. Esta visión indica un entendimiento profundo de la relevancia de la administración integral, que facilita una adaptación más eficaz a las dinámicas del ambiente corporativo y una planificación más sólida.

Este descubrimiento resalta la relevancia de que la gestión del talento humano se realice desde un punto de vista que tome en cuenta tanto los recursos internos, como las capacidades y competencias del personal, así como los elementos externos, como las situaciones del mercado y las regulaciones. La mayoría de las respuestas enfatizan una cultura organizacional centrada en la mejora continua y en la toma de decisiones fundamentadas en datos, factores cruciales para incrementar la productividad y asegurar el crecimiento sostenido de la organización.

Subdimensión. – SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 23. Resultados pregunta 19

"Las personas que se incorporan a la empresa reciben una adecuada inducción y capacitación inicial.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	7	29,2	29,2	37,5
	EN CIERTA MEDIDA	8	33,3	33,3	70,8
	EN GRAN MEDIDA	3	12,5	12,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 19 indica que los comentarios acerca de la calidad de la inducción y formación inicial en la COAC ILINIZA están segmentados. Un 33,3% de los que fueron encuestados piensa que el proceso es apropiado hasta cierto punto, mientras que un 29,2% lo ve de forma menos positiva, señalando que sucede únicamente en una proporción menor. Esta información indica que, a pesar de que una porción considerable de los empleados valora los esfuerzos realizados en la formación inicial, hay sectores que requieren mejoras para satisfacer las expectativas de los empleados de forma más eficaz.

Por otro lado, únicamente un 12,5% de los participantes en la encuesta considera que la inducción se realiza en gran medida, mientras que un 16,7% indica que la compañía ofrece una inducción completa y apropiada. No obstante, un 8,3% considera que no existe ninguna formación inicial, lo que resalta una brecha que podría afectar la incorporación y crecimiento de nuevos talentos. Estos descubrimientos demuestran la importancia de mejorar los subsistemas de gestión de recursos humanos, optimizando los procedimientos de incorporación y capacitación para asegurar un aumento en la productividad y sincronización de la organización.

Tabla 24. Resultados pregunta 20

La empresa asigna a las personas a puestos de trabajo de acuerdo a sus competencias y habilidades.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de la tabla 20 revela una visión diversa acerca de la distribución de roles laborales de acuerdo con las competencias y capacidades de los trabajadores en la COAC ILINIZA. Un 29,2% de los participantes en la encuesta sostuvo que la asignación se lleva a cabo en gran medida, lo que indica un esfuerzo significativo por parte de la organización para ubicar a las personas en puestos que se alineen con sus habilidades. Además, un 20,8% considera que esta práctica se realiza completamente, lo que evidencia un grupo que valora de manera muy favorable la gestión del talento humano.

No obstante, un 25% de los encuestados sostiene que la distribución de puestos solo ocurre en una medida mínima, mientras que un 16,7% indica que ocurre en cierto grado, lo que muestra áreas de mejora en la estrategia de asignación de personal. Finalmente, un 8,3% de los participantes considera que la compañía no lleva a cabo esta tarea de manera apropiada en ningún momento. Estos hallazgos subrayan la importancia de perfeccionar los procedimientos de distribución de roles para garantizar un uso eficaz de las habilidades y, de esta manera, aumentar la productividad dentro de la organización.

Tabla 25. Resultados pregunta 21

La empresa revisa y actualiza periódicamente su estructura salarial y de beneficios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 21 evidencia que la visión de los trabajadores respecto a la revisión y renovación de la estructura de sueldos y beneficios en la COAC ILINIZA fluctúa de manera significativa. Un 37,5% de los participantes en la encuesta sostiene que la compañía realiza estas revisiones en gran medida, lo que señala un esfuerzo significativo de la organización para preservar la competitividad y la motivación laboral. Adicionalmente, un 16,7% de los participantes indica que el proceso fue realizado completamente, lo que demuestra la complacencia de un grupo minoritario con la política de sueldos y beneficios.

No obstante, un 20,8% de los participantes en la encuesta considera que la revisión solo se lleva a cabo en menor grado o hasta cierto punto, lo que muestra áreas de mejora en la administración de compensaciones. La mayor percepción, del 4,2%, se refiere a aquellos que consideran que la compañía no revisa ni actualiza estos elementos en absoluto. Estos hallazgos indican que, pese a los esfuerzos en la administración de salarios, se necesita una mayor regularidad y comunicación de estos procedimientos para incrementar la confianza y satisfacción de los

trabajadores, lo que repercute directamente en la productividad y la permanencia del talento.

Tabla 26. Resultados pregunta 22

La institución ofrece programas de capacitación y desarrollo de calidad a sus colaboradores.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	2	8,3	8,3	8,3
	EN MENOR MEDIDA	6	25,0	25,0	33,3
	EN CIERTA MEDIDA	4	16,7	16,7	50,0
	EN GRAN MEDIDA	7	29,2	29,2	79,2
	EN SU TOTALIDAD	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 22 evidencia opiniones diversas acerca de los programas de formación y desarrollo proporcionados por la COAC ILINIZA. Un 29,2% de los participantes en la encuesta sostiene que la entidad ofrece estos programas en su mayoría, lo que refleja un esfuerzo significativo de la institución para invertir en el desarrollo profesional de sus empleados. Igualmente, un 20,8% considera que la compañía proporciona estos programas en su totalidad, lo que fortalece la noción de que hay un grado significativo de satisfacción entre un segmento de los trabajadores.

Sin embargo, un 25% de los participantes en la encuesta considera que los programas de formación solo se ofrecen de manera limitada, mientras que un 16,7% lo considera en algún grado, lo que indica que existen posibilidades para potenciar y robustecer estas iniciativas. Finalmente, un 8,3% de los participantes expresa que la compañía no ofrece en absoluto programas de formación, lo que señala una visión crítica de una minoría. Estos hallazgos indican que, pese a que la COAC ILINIZA ha logrado progresos en la administración del desarrollo del

talento, es crucial continuar potenciando la calidad y el alcance de sus programas de capacitación para potenciar al máximo el efecto en la productividad y la dedicación de la organización.

Subdimensión. – RECLUTAMIENTO INTERNO

Tabla 27. Resultados pregunta 23

Todos los aspirantes a un cargo tienen las mismas posibilidades, por principio de igualdad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de la tabla 23 revela que la visión sobre de la paridad de oportunidades entre los candidatos a una posición en la COAC ILINIZA es variada. Un 37,5% de los participantes encuestados piensa que esta equidad se logra en gran medida, lo que indica que una porción considerable de los trabajadores percibe los procesos de selección y distribución de puestos de manera positiva. Además, un 16,7% sostiene que todas las oportunidades se conceden de forma justa, lo que señala un nivel de confianza en la equidad de la institución.

No obstante, el 20,8% de los participantes en la encuesta considera que la igualdad se aplica únicamente en una medida reducida, mientras que un porcentaje parecido considera que se logra en cierto grado, lo que evidencia la percepción de que hay aspectos a mejorar en los procesos de selección. Un 4,2% de los participantes

considera que no hay ninguna igualdad, lo que refleja una visión crítica de una minoría. Esta información destaca la relevancia de fortificar las políticas de igualdad de oportunidades en la COAC ILINIZA para promover una administración de recursos humanos más equitativa y transparente, lo que resulta crucial para incrementar la confianza y la productividad en la organización.

Tabla 28. Resultados pregunta 24

En la empresa se observan casos de reclutamiento interno y externo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN ABSOLUTO	1	4,2	4,2	4,2
	EN MENOR MEDIDA	5	20,8	20,8	25,0
	EN CIERTA MEDIDA	5	20,8	20,8	45,8
	EN GRAN MEDIDA	9	37,5	37,5	83,3
	EN SU TOTALIDAD	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La lectura de la tabla 24 demuestra que las opiniones acerca de la aplicación de reclutamiento interno y externo en la COAC ILINIZA son diversas. Un 37,5% de los participantes que fueron encuestados indica que estos procedimientos se perciben ampliamente, lo que evidencia un esfuerzo significativo de la organización para diversificar sus estrategias de captación de talento. Además, un 16,7% de los participantes sostiene que la compañía emplea completamente estos métodos de reclutamiento, evidenciando que hay un conjunto de empleados que valora positivamente la administración de recursos humanos en este sector.

Sin embargo, un 20,8% de los encuestados considera que el uso de reclutamiento interno y externo se da únicamente en menor grado, y un porcentaje parecido considera que se percibe en cierta medida. Esto indica que existen percepciones variadas y áreas que podrían robustecerse para perfeccionar estos procesos y

garantizar una mayor transparencia y eficiencia. Por otro lado, un 4,2% sostiene que estos métodos de reclutamiento no se emplean en absoluto, lo que evidencia una percepción crítica, aunque escasa. Estos hallazgos señalan que, pese a un alto grado de implementación, la COAC ILINIZA podría potenciar la comunicación y la regularidad de sus procesos de reclutamiento para reforzar la confianza y la eficiencia productiva.

Subdimensión. – RECLUTAMIENTO EXTERNO

Tabla 29. Resultados pregunta 25

En la convocatoria fue bien informado sobre todo los requerimientos para el puesto de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN TOTALIDAD SU	24	100,0	100,0	100,0
La empresa proporciona instrucciones claras y precisas para completar la solicitud de empleo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN TOTALIDAD SU	24	100,0	100,0	100,0
La descripción del cargo fue informada de manera concisa y clara sobre las funciones que iba a desempeñar."					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN TOTALIDAD SU	24	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 25 evidencia que la opinión acerca del proceso de contratación externa en la COAC ILINIZA es consensuada. El 100% de los encuestados afirma que, en su totalidad, la convocatoria de puestos de trabajo incluyó información clara sobre los requisitos necesarios, lo cual es un indicativo de la transparencia y efectividad de

las prácticas de comunicación de la institución. Este resultado refleja un alto nivel de confianza en la metodología de selección de personal y sugiere que la empresa ha establecido métodos sólidos para garantizar que los candidatos potenciales estén bien informados antes de aplicar.

Además, todos los participantes en la encuesta admiten que la compañía ofrece directrices claras y exactas para finalizar la petición de trabajo, junto con explicaciones precisas y breves de las tareas vinculadas a cada puesto. Esta uniformidad en las respuestas indica que la COAC ILINIZA ha establecido procesos de selección de personal bien organizados, promoviendo un entendimiento y alineación de expectativas entre los aspirantes y la entidad. La transparencia en estos elementos no solo mejora el proceso de selección, sino que también ayuda a captar aspirantes más capacitados, ayudando de forma óptima en la productividad y en la administración del talento humano, garantizando que las contrataciones se adecuen exactamente a las demandas de la compañía.

Subdimensión. – ANÁLISIS DE CARGOS

Tabla 30. Resultados pregunta 26

"La institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo.			
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
24	100,0	100,0	100,0
La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto			
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
24	100,0	100,0	100,0
El personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida			
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
24	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 26 presenta un desenlace significativamente favorable y consensuado en relación a los procesos de elección y distribución de personal en la COAC ILINIZA. El 100% de los encuestados sostuvo que la organización da prioridad a los empleados con la experiencia requerida para desempeñar un puesto. Esta respuesta señala una robusta política de gestión de recursos humanos que promueve la contratación de personas con competencias y saberes apropiados, asegurando que las habilidades de los trabajadores se correspondan con los requerimientos del cargo y aporten de forma eficaz a la productividad de la organización.

Además, todos los encuestados concuerdan en que la elección de personal se lleva a cabo en función del perfil del puesto, y que el personal que desempeña un puesto posee la experiencia necesaria. Esta uniformidad en las respuestas indica que la COAC ILINIZA ha establecido procesos de selección bien organizados y claros, lo que fortalece la confianza interna en sus procedimientos de recursos humanos. La importancia que se otorga a estos elementos subraya el compromiso de la institución con una administración de talento fundamentada en habilidades, lo que no solo mejora la operación interna, sino que también favorece la creación de un ambiente laboral eficaz y en correspondencia con las metas estratégicas de la organización.

Tabla 31. Resultados pregunta 27

La institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	8,3	8,3	8,3
	2	6	25,0	25,0	33,3
	3	4	16,7	16,7	50,0
	4	7	29,2	29,2	79,2
	5	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de la tabla 27 revela que la percepción acerca de la importancia que la COAC ILINIZA otorga a la experiencia necesaria para desempeñar un puesto fluctúa entre los empleados. Un 29,2% de los encuestados piensa que esta práctica se realiza en gran medida, lo que señala un considerable esfuerzo de la organización para garantizar que las destrezas de los empleados sean óptimas para los cargos. Además, el 20,8% de los encuestados considera que la compañía otorga una gran importancia a la experiencia, resaltando un compromiso significativo en el proceso de selección.

No obstante, el 25% de los encuestados considera que la importancia otorgada a la experiencia se da únicamente en un nivel reducido, y el 16,7% la considera en algún grado. Este descubrimiento indica que, pese a que existe una política que toma en cuenta la experiencia en la selección, todavía hay sectores donde esta práctica puede ser reforzada. Un 8,3% manifestó que no se da ninguna importancia, evidenciando una visión crítica escasa. Estos resultados apuntan a que, si bien la empresa tiene un enfoque positivo en la gestión del talento, debería optimizar sus políticas para asegurar una alineación constante y equitativa con los perfiles de experiencia requeridos.

Subdimensión. – REMUNERACIÓN

Tabla 32. Resultados pregunta 28

"La empresa ofrece bonos, incentivos o comisiones adicionales que me motivan a trabajar mejor.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,2	4,2	4,2
	2	5	20,8	20,8	25,0
	3	5	20,8	20,8	45,8
	4	9	37,5	37,5	83,3
	5	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La lectura de la tabla 28 muestra perspectivas variadas acerca de la propuesta de bonos, incentivos o comisiones extra en la COAC ILINIZA. Un 37,5% de los encuestados indica que la compañía proporciona estos beneficios en gran medida, lo que indica que una porción considerable de los trabajadores percibe un esfuerzo significativo para incentivar al personal mediante premios extra. Adicionalmente, un 16,7% considera que estas prácticas se realizan completamente, lo que evidencia que hay un colectivo que aprecia positivamente las políticas de incentivos de la compañía.

Por otro lado, un 20,8% de los participantes piensa que la propuesta de incentivos es únicamente en un grado reducido, mientras que otro 20,8% considera que ocurre en algún nivel. Esto señala que, pese a que se reconocen los esfuerzos de la compañía, se nota una falta de uniformidad en la implementación de estas políticas. Un 4,2% sostiene que la compañía no proporciona incentivos en absoluto, mostrando una escasa percepción crítica. Estos hallazgos indican la importancia de robustecer y transmitir de forma más eficaz las estrategias de incentivos para incrementar la motivación y productividad del personal, garantizando un entorno de trabajo más estimulante y justo.

Subdimensión. – IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Tabla 33. Resultados pregunta 29

"La empresa valora y fomenta el compañerismo"					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	8,3	8,3	8,3
	2	6	25,0	25,0	33,3
	3	4	16,7	16,7	50,0
	4	7	29,2	29,2	79,2
	5	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La lectura de la tabla 29 muestra una diversa visión acerca de cómo la COAC ILINIZA aprecia y promueve la camaradería entre sus empleados. Un 29,2% de los participantes en la encuesta sostiene que la compañía fomenta en gran medida el compañerismo, lo que señala un esfuerzo considerable de la organización para robustecer las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo. Además, un 20,8% sostiene que este elemento se fomenta en su totalidad, lo que resalta un grado de satisfacción entre un conjunto de trabajadores que sienten un entorno de respaldo y cooperación.

No obstante, un 25% de los participantes en la encuesta piensa que el compañerismo solo se promueve en menor grado, y un 16,7% considera que ocurre en cierto grado. Estas respuestas evidencian que, pese a los esfuerzos perceptibles, existe un sector de la plantilla que identifica áreas de mejora para fomentar un ambiente de compañerismo fuerte. Finalmente, un 8,3% considera que la compañía no aprecia ni promueve el compañerismo en absoluto, lo que refleja una visión crítica, aunque escasa. Estos hallazgos indican que la COAC ILINIZA podría obtener beneficios al fortalecer sus proyectos de unidad y cooperación para incrementar la productividad y el bienestar de la organización.

Tabla 34. Resultados pregunta 30

Los colaboradores respetan las fechas de trabajo y el tiempo previsto para desempeñar su labor"					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,2	4,2	4,2
	2	5	20,8	20,8	25,0
	3	5	20,8	20,8	45,8
	4	9	37,5	37,5	83,3
	5	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La lectura de la tabla 30 muestra la opinión respecto al respeto a los plazos y horarios por los empleados de la COAC ILINIZA. Un 37,5% de los participantes en

la encuesta sostiene que los trabajadores cumplen en gran medida con las fechas laborales y los tiempos establecidos, lo que indica un elevado nivel de responsabilidad y dedicación en la realización de sus labores. Además, un 16,7% sostiene que esta conducta se presenta en su totalidad, lo que subraya la presencia de un grupo que considera el cumplimiento estricto de los tiempos como un componente de la cultura en el trabajo.

Por otro lado, un 20,8% de los participantes en la encuesta considera que el respeto por los horarios laborales solo se manifiesta en menor grado, mientras que otro 20,8% lo percibe en cierto grado, lo que sugiere que todavía existe margen para mejorar la constancia en la administración del tiempo. Un 4,2% sostiene que no existe ningún respeto por las fechas laborales, lo que evidencia una opinión crítica escasa. Estos hallazgos indican que, pese a que existe un grado significativo de cumplimiento de plazos, la COAC ILINIZA podría fortalecer las estrategias de administración de tiempo y cumplimiento de fechas límite para garantizar un mayor uniforme y eficacia en el rendimiento de sus empleados.

Subdimensión – RELACIÓN ENTRE LA GTHPC Y LA PRODUCTIVIDAD

Tabla 35. Resultados pregunta 31

"Los canales de comunicación utilizados para difundir las vacantes son adecuados y accesibles."					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,2	4,2	4,2
	2	5	20,8	20,8	25,0
	3	5	20,8	20,8	45,8
	4	9	37,5	37,5	83,3
	5	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 31 evidencia perspectivas diversas acerca de la percepción de la idoneidad y accesibilidad a los canales de comunicación empleados por la COAC ILINIZA para la divulgación de puestos vacantes. Un 37,5% de los que fueron encuestados piensa que estos medios son apropiados y fácilmente accesibles, lo que sugiere

que la mayoría reconoce que la compañía utiliza técnicas eficaces para transmitir oportunidades de empleo. Adicionalmente, un 16,7% sostiene que todos los canales poseen estas características, lo que indica un conjunto de empleados contentos con las herramientas de comunicación interna.

No obstante, un 20,8% de los participantes en la encuesta considera que la accesibilidad y adecuación de los canales solo ocurre en menor grado, mientras que otro 20,8% considera que se logra en cierto grado, mostrando áreas que podrían ser mejoradas para optimizar el flujo de información. Un 4,2% sostiene que los canales no son apropiados ni fácilmente accesibles, lo que evidencia una escasa percepción crítica. Estos hallazgos indican que, pese a que la mayoría valora positivamente los medios de comunicación, la COAC ILINIZA podría aprovechar la oportunidad de revisar y perfeccionar sus tácticas de divulgación de vacantes para asegurar un alcance más homogéneo y eficaz, favoreciendo de esta manera la productividad y el acceso equitativo a las oportunidades de trabajo.

Tabla 36. Resultados pregunta 32

El proceso de postulación a una vacante es claro y sencillo de seguir.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,2	4,2	4,2
	2	5	20,8	20,8	25,0
	3	5	20,8	20,8	45,8
	4	9	37,5	37,5	83,3
	5	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La lectura de la tabla 32 señala que la mayoría de los empleados de la COAC ILINIZA ven el procedimiento de postulación para una posición vacante como claro y fácil de realizar. Un 37,5% de los participantes en la encuesta considera que este procedimiento es bastante entendible, lo que evidencia que la compañía ha creado un sistema relativamente eficaz y fácil de usar para la postulación. Además, un 16,7% indica que el proceso es completamente transparente, lo que evidencia que un conjunto significativo de empleados valora de manera positiva la sencillez de la postulación interna.

No obstante, un 20,8% de los participantes en la encuesta considera que solo en cierta medida el proceso es claro, mientras que otro 20,8% lo percibe en cierto grado, lo que indica la presencia de oportunidades para incrementar la claridad o sencillez de los procedimientos. Un 4,2% expresa que el proceso no es completamente claro, indicando una escasa percepción crítica. Estos hallazgos sugieren que, a pesar de que la compañía ha progresado en la administración del proceso de postulación, podría aprovecharlo aún más, garantizando que todos los empleados entiendan de manera clara cómo postularse a una posición vacante, lo que promueve la equidad y la eficacia en la gestión del talento humano.

Tabla 37. Resultados pregunta 33

Me siento involucrado en el proceso de selección del candidato para la vacante que solicité.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	24	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La tabla 33 muestra un consenso en cómo los empleados de la COAC ILINIZA perciben su participación en el proceso de elección de candidatos para las posiciones vacantes que requieren. El 100% de los participantes en la encuesta expresó su participación en dicho proceso, lo que demuestra un elevado grado de transparencia y participación en las prácticas de selección. Este hallazgo indica que la compañía ha establecido procedimientos eficaces que hacen que los candidatos se sientan involucrados en la evaluación y selección, lo que fortalece la confianza en la gestión de recursos humanos.

Este nivel de involucramiento puede contribuir a un entorno más colaborativo y a una mayor motivación entre los empleados, se percibe que sus aportes y participación son valorados. Sin embargo, es relevante que la organización mantenga y mejore estas prácticas, asegurando que el proceso siga siendo inclusivo y transparente a medida que crece y se diversifica. Este enfoque puede fortalecer la cultura organizacional y promover un sentido de pertenencia, contribuyendo a la productividad y al desarrollo del capital humano en la COAC ILINIZA.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica realizada permitió establecer un marco conceptual sólido que sustenta la propuesta de un modelo de gestión de talento humano apoyado en competencias. Se reconocieron las teorías, modelos y estudios más significativos, tanto a escala nacional como global, que subrayan la relevancia de armonizar las habilidades individuales con las metas de la organización. Este estudio evidenció que la administración basada en habilidades no solo perfecciona los procesos internos, sino que también influye de manera óptima tanto en la motivación como en la productividad de los empleados, estableciendo los cimientos para una aplicación efectiva del modelo sugerido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza.
- El estudio realizado reveló que el bajo rendimiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza se atribuye a la insuficiente correspondencia entre las competencias de los empleados y las demandas de sus roles, así como a errores en la comunicación interna, la capacitación y los incentivos laborales. Además, se identificaron problemas relacionados con la rotación de personal y la falta de claridad en los procesos de selección y evaluación, lo que provoca inconsistencias en la repartición de responsabilidades. Estas inequidades subrayan la relevancia de aplicar un sistema estructurado de gestión por competencias para abordar las áreas críticas y fomentar un entorno laboral más eficiente.
- La investigación permitió identificar los componentes esenciales para la creación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Incorporan la definición exacta de las competencias requeridas para cada puesto, la implementación de procesos uniformes de selección y evaluación, la incorporación de programas de formación constante y la estructuración de sistemas de reconocimiento e incentivos vinculados al desempeño. Este modelo busca no solo mejorar el desempeño individual y colectivo, sino también fomentar la dedicación y el compromiso de los empleados,

contribuyendo directamente a incrementar la productividad y la sostenibilidad de la organización.

RECOMENDACIONES

- Implementar talleres y formación interna para los líderes y empleados de la Cooperativa, fundamentados en el marco conceptual establecido, con el objetivo de familiarizarlos con los principios y ventajas de la administración de talento humano por competencias. Esto facilitará que la entidad tenga un entendimiento homogéneo de las prácticas sugeridas y promueva su implementación.
- Elaborar un plan de acción para tratar las desigualdades detectadas, dando prioridad a la optimización de la comunicación interna, la puesta en marcha de programas de formación constante y la generación de estímulos laborales que estimulen a los empleados. Este plan debe incorporar indicadores de monitoreo para medir el efecto de las acciones implementadas.
- Elaborar y poner en marcha un manual de administración por competencias que incluya explicaciones minuciosas de los perfiles de habilidades por cargo, orientaciones para los procesos de selección y evaluación, así como un calendario de formación. Este manual requiere una revisión regular para adaptarlo a las demandas variables de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano* (Nueva Edición Actualizada 2017 ed.). (E. G. S.A, Ed.) Buenos Aires: Granica S.A.
- Aragón, C. (2020). El COVID-19 como riesgo causante de prestaciones de Seguridad Social. *Derecho de las relaciones laborales*, 1(4). <https://portalcientifico.uned.es/documentos/624137b54ce2907daa3214c2>
- Armas, J. A. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Mi SciELO*.
- Avella, F., Rodríguez, A., y Limas, S. (2021). Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la educación a distancia y en línea. *Revista Espacios*, 40(39), 1-12. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a19v40n39/a19v40n39p29.pdf>
- Caicedo, V. M., y Acosta, A. M. (2012). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL SER HUMANO COMO SUJETO DE DESARROLLO. Retrieved 2024, from https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A16%3A17437008/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A82566042&crl=c&link_origin=scholar.google.es
- Campoverde, J., Granda, M., y Saboin, J. (2022). El impacto del capital TIC en la producción y productividad de las empresas: evidencia para empresas ecuatorianas.. <https://doi.org/https://doi.org/10.18235/0004664>
- Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: IDI Instituto de Investigación .

Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MC GRAW GILL.

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

Chiavenato, I. (2011). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Creswell. (2016). Retrieved Sabado de Junio de 2024, from UNIVERSIDAD DE COLIMA: <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>

Daruka, E. (2022). Gestión del talento en Hungría. Un estudio empírico y una sugerencia para un enfoque basado en procesos. . *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14267/veztud.2022.05.06>

Diaz, G., y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. . *Gestión Joven*, 22(1).
https://doi.org/https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Dorado, W. (2023). Importancia del control interno de efectivo y bóveda en una cooperativa de crédito del segmento cinco. . *Espiraes Revista Multidisciplinaria de investigación* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.31876/er.v7i45.837>

Farfán, N., Rivera, G., y Ángeles, L. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable Faces*, 23(41), 30-62.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/257/25764894003/25764894003.pdf>

- Flores, J. (2022). Diseño de investigación para implementar un sistema de mejora continua basado en el círculo PHVA en una organización de BPO (Business Process Outsourcing) para aumentar la productividad . *Universidad de San Carlos de Guatemala*.
<https://doi.org/http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/19038>
- Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., y Gallo, P. (2015). Hacia una comprensión de la gestión del talento como un campo impulsado por fenómenos mediante el uso de análisis bibliométrico y de contenido. . *Human Resource Management Review* , 25, 264-279.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.04.003>
- García, A., Guzmán, A., y Bianchá, A. (2020). Ponencia: Las competencias gerenciales en modelos de Gestión del Talento Humano: caso sector turismo en Santander. *repositorio.uts.edu.co*.
<https://doi.org/http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1155/Ponencia%20Las%20competencias%20gerenciales%20en%20.pdf?sequence=2>
- Gavilanes, A., Castellanos, J., Paredes, T., y Chagerben, W. (2023). Factores internos y externos relacionados con la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, Segmento 1, Periodo 2014 – 2020. *Estudios de Economía Aplicada* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.25115/sae.v41i2.8651>
- Hamdani, D., Wahyu, A., y Sanihardjo, R. (2019). Modelo de diseño de un sistema de información de recursos humanos con tablero digital basado en competencias (estudio de caso en PT. Daya Adicipta Mustika). . *Revista internacional de ingeniería y tecnología* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.33.23566>

Hidalgo, A., Mero, N., Alcivar, M., y Cruz, F. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2019-0180>.

Hidayat, W., Sukesni, S., y Hadi, C. (2020). El papel de la competencia en el efecto del sistema de capacitación y desarrollo hacia la productividad laboral en la Corporación Universal de Gestión de Recursos Humanos., 10. <https://doi.org/10.25139/sng.v10i1.2391>

Huaccharaqui, J., y Quispe, L. (2023). Implementación del coaching empresarial y su influencia en la productividad de la empresa Laboratorios Americanos, Lurín-2022. repositorio.autonoma.edu.pe. <https://doi.org/10.13067/2479>

Juipa, K. (2022). Reclutamiento de personal y gestión del talento humano. *Revista Innovación Empresarial (jul-dic)*, 2(2). <https://doi.org/10.37711/rcie.2022.2.2.18>

Liang, Z., Blackstock, F., Howard, P., Briggs, D., Leggat, S., Wollersheim, D., . . . Rahman, A. (2018). Un enfoque basado en evidencia para comprender las necesidades de desarrollo de competencias de la fuerza laboral de gestión de servicios de salud en Australia. . *BMC Health Services Research*, 18. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3760-z>

Lysenko, E., Potapov, O., y Hoholeva, E. (2021). Management and Professional Standards: Research on the Level of Development of University Students' Competencies. . *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. . <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-5-47-56>

- Matute, K., y Bojorque, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 26(1), 41-48. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-860X2021000200041
- Maxi, P., Calle, M., y Matute, J. (2020). Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador. , 17-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.31243/BCOYU.27.2020.1015>
- Medrano, J. W. (Marzo de 2019). Actualidad de la epistemología y enseñanza de la ciencia en postgrado. *Delectus* , 2(1).
- Mendivel, R., Lavado, C., y Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72). Retrieved 2024, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000100262&script=sci_arttext
- Mendoza, M., y Villafuerte, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3). Retrieved 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062021000200467&script=sci_arttext
- Muñoz, G. A., y Quintana Lombeida, M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA).
- Parra, N. (2010). TALENTO HUMANO SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

- Parreño, E. (2021). Determinación de indicadores de productividad laboral para la utilización de teletrabajo en el sector financiero. *Universidad del Azuay*.
<https://doi.org/https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11301>
- Qichao, W., Bing, W., y Rui, P. (2020). Talent Allocation and Total Factor Productivity: With a Discussion on the High-Quality Growth of China's Real Economy. *Journal of finance and economics*, 46, 64-78.
<https://doi.org/https://doi.org/10.16538/J.CNKI.JFE.2020.01.005>
- Rao, G., y Vijayalakshmi, D. (2019). Competencias para la excelencia en el desempeño de los edificios: un estudio en una unidad de fertilizantes. . *The Indian Journal of Industrial Relations* , 51, 675.
<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/43974590>
- Restrepo, C. (2023). Modelo de gestión de innovación sostenible en empresas consultoras del sector eléctrico de Medellín. *Caso de estudio: HMV Ingenieros Ltda.*
<https://doi.org/http://siawebpr.itm.edu.co/handle/20.500.12622/6261>
- Robayo, O. (2023). Análisis de los aspectos relevantes para el proceso de reclutamiento de personal.
<https://repository.ucc.edu.co/bitstreams/47b703a4-a47a-470c-96b4-dadb34d5b9a8/download>
- Rodríguez, C., y Torres, J. (2020). Coordinación central y rentabilidad en grandes grupos empresariales latinoamericanos. . *Journal of Business Research* , 119, 599-609. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.007>
- Rodríguez, M., Mogollón, M., y Cortés, A. (2020). Coaching el coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero. . *Revista Sinergia*, (7), 86-110.
<https://doi.org/http://190.71.63.135/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/94>

- Rojas, E., y Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de negocios*, 20(39), 102-121. <http://eprints.uanl.mx/26220/7/26220.pdf.crdownload>
- Rueda, L., y Herrera, R. (2022). TQM, Competitividad y Productividad en Empresas Textiles Ecuatorianas: Un Análisis SEM. *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. <https://doi.org/https://doi.org/10.23919/cisti54924.2022.9820333>
- Salinas, J., y Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. 1(1). <https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17/20>
- Santoso, W., Sitorus, P., Batunanggar, S., Krisanti, F., Anggadwita, G., y Alamsyah, A. (2021). Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2020-0075>
- Shaikh, A., Bisschoff, C., y Botha, C. (2019). Measuring management and leadership competencies of business school educated managers in South Africa. *Journal of Business & Retail Management Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is02/art-14>
- Shet, S., Patil, S., y Chandawarkar, M. (2019). Rendimiento superior basado en competencias y efectividad organizacional. *Revista internacional de gestión de la productividad y el rendimiento*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Solano, G. V., Rodríguez, L. M., Cerpa, W. F., y Trujillo, R. S. (Junio de 2016). *Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión*.

- Solano, G. V., Rodríguez, L., Fontalvo Cerpa, W., y Simancas Trujillo, R. (2016). *Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión*. Barranquilla: Corporación Universitaria.
- Sun, M. (2019). Teoría y exploración de la educación cooperativa de universidades y empresas orientadas a la aplicación desde la perspectiva de la integración producción-educación. . *DEStech Transactions on Economics, Business and Management* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.12783/dtem/ssemr2019/30884>
- Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial:: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>
- Urueña, A., y Moreno, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. Revista Ingeniería, . *Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.
<https://doi.org/https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/672>
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión de Talento Humano*. Riobamba: IDI INSTITUTO DE INVESTIGACIONES.
- Veluthedan, S., y Kiran, K. (2023). Digital Financial Services (DFS) and Productivity of Indian Banking Sector - Empirical Evidence Using Malmquist Productivity Index and Panel Data Regression. . *International Journal of Professional Business Review*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.1904>

- Viteri Intriagon, Á. G. (2018). La socio gestión institucional en la universidad Uniandes-Quevedo y el desarrollo humano integral de los estudiantes. *Magazine de las Ciencias*, 93-110.
- Vivar, K., Altamirano, K., y Álvarez, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. . *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22, 184-203.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Vizcaíno, G., s Rodríguez, L., y Cerpa, W. (2016). Management of human talent by competences for the development of dynamic capacities, an approach for the design of management systems. 1(2).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703223.pdf>
- Werther, W., y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mac Graw Gill.
- Wu, A., y Kao, D. (2022). Mapeo de los desafíos de los recursos humanos sostenibles en el sector de tecnología financiera del sudeste asiático. *Journal of Risk and Financial Management* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm15070307>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Evaluación de Competencias Laborales y Productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con las competencias laborales, el desempeño, la satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en su trabajo. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada afirmación marcando el número que mejor refleje su opinión.

Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

3. Sección 1: Competencias Laborales

1. Siento que las competencias requeridas para mi puesto de trabajo están claramente definidas.

1 2 3 4 5

2. Las competencias laborales que poseo son adecuadas para cumplir con los objetivos de mi área.

1 2 3 4 5

3. He recibido la capacitación necesaria para desarrollar las competencias requeridas en mi trabajo.

1 2 3 4 5

4. La cooperativa fomenta el desarrollo continuo de mis competencias laborales.

1 2 3 4 5

5. Mis competencias me permiten enfrentar adecuadamente los retos diarios de mi trabajo.

1 2 3 4 5

4. Sección 2: Desempeño Laboral

6. Mi nivel de desempeño ha mejorado gracias a las competencias que he desarrollado en la cooperativa.

1 2 3 4 5

7. Las competencias que poseo contribuyen directamente al logro de los objetivos de mi equipo de trabajo.

1 2 3 4 5

8. Mi desempeño es regularmente evaluado en base a las competencias que he adquirido.

1 2 3 4 5

9. Las competencias que poseo me permiten cumplir con las expectativas de desempeño de la cooperativa.

1 2 3 4 5

10. La gestión de competencias ha mejorado mi eficiencia en el desempeño de mis funciones.

1 2 3 4 5

5. Sección 3: Satisfacción Laboral

11. Estoy satisfecho con el nivel de competencias que poseo para realizar mi trabajo.

1 2 3 4 5

12. Las competencias que he adquirido me generan satisfacción en mi trabajo diario.

1 2 3 4 5

13. Me siento valorado por la cooperativa debido a las competencias que he desarrollado.

1 2 3 4 5

14. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para seguir desarrollando mis competencias laborales.

1 2 3 4 5

15. La mejora de mis competencias ha aumentado mi compromiso con la cooperativa.

1 2 3 4 5

6. Sección 4: Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

16. Las competencias de los empleados son claves para alcanzar los objetivos estratégicos de la cooperativa.

1 2 3 4 5

17. Mi nivel de competencias influye directamente en mi capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

1 2 3 4 5

18. La cooperativa establece claramente cómo mis competencias contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

1 2 3 4 5

19. Mis competencias han sido esenciales para el cumplimiento de las metas anuales de la cooperativa.

1 2 3 4 5

20. La alineación de las competencias laborales con los objetivos estratégicos ha mejorado el rendimiento general de la cooperativa.

1 2 3 4 5

Agradecimiento: Gracias por su tiempo y colaboración en esta encuesta. Su participación es muy valiosa para mejorar los procesos de gestión de competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza.