



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL
DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.**

Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciada en Administración de
Empresas

Autor:

Espinoza Alvear, Joselyn Mishell

Tutor:

Dra. Magda Francisca Cejas Martínez

Riobamba, Ecuador. 2024

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear**, con cédula de ciudadanía **0605142967**, autora del trabajo de investigación titulado: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mi exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 01 de mayo de 2024.



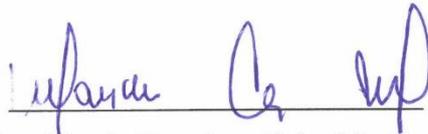
Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear

C.I: 0605142967

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Dra. **Magda Francisca Cejas Martínez** catedrático adscrito a la **Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas**, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.**, bajo la autoría de **Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear**; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 01 días del mes de mayo de 2024.



Dra. Magda Francisca Cejas Martínez

C.I: 1757404502

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.**, presentado por **Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear**, con cédula de identidad número **0605142967**, bajo la tutoría de **Dra. Magda Francisca Cejas Martínez**; certificamos que recomendamos la **APROBACIÓN** de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchado la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba 01 de mayo de 2024.

Dr. Eduardo Montalvo Larriva PhD.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO 1
PRESIDENTE



Dr. Wilson Saltos Aguilar PhD.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO 2



Dr. Francisco Pérez Salas PhD.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO 3



CERTIFICADO ANTIPLAGIO



Dirección
Académica
VICERRECTORADO ACADÉMICO



UNACH-RGF-01-04-08.17
VERSIÓN 01: 06-09-2021

CERTIFICACIÓN

Que, **ESPINOZA ALVEAR JHOSELYN MISHHELL** con CC: **0605142967**, estudiante de la Carrera **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.**", cumple con el 8%, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **TURNITIN**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 23 de abril de 2024

Dra. Magda Francisca Cejas Martínez
TUTOR(A)

DEDICATORIA

A mi madre, la persona que ha sido el pilar y el eje fundamental. A ese ser de luz que ilumina mi camino y le da paz a mi vida, a esa personita quiero dedicar este nuevo logro, que con cariño, amor y paciencia me ha acompañado en cada uno de mis momentos de tristeza y felicidad. A ella quiero dedicar todo mi esfuerzo empleado en el transcurso de mi carrera.

También quiero dedicar este proyecto de investigación a mi hermana, esa niña que me ha apoyado y ha sido parte de mi formación. A mi sobrino, por esas sonrisas que han llenado mi corazón, a ese niño le dedico estas letras. A José Luis Herrera Cargua, porque a pesar de mis enojos, me ha brindado su apoyo y cariño. A mis tíos, Patricia Alvear y Paul Amaguaya, porque han sido parte de este proceso.

Y a ese angelito que un día vi cómo le daban respiración boca a boca, pero no resistió; a él, que ha sido el motivo para seguir esforzándome. La persona de quien hablo es mi abuelito, quien en paz descansa, José Luis Alvear Machado. A mi abuelito, que fue y es mi inspiración, a ese hombre quiero dedicar cada una de mis lágrimas que han sido parte del proceso para llegar a esta etapa final y culminar mi carrera universitaria con el mejor de los éxitos.

- Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear

AGRADECIMIENTO

A la carrera de Administración de Empresas, perteneciente a la Universidad Nacional de Chimborazo, agradezco infinitamente por haberme acogido entre la familia CAE. Gracias por formarme y brindarme los conocimientos requeridos para, en un futuro, enfrentarme al mundo laboral. Agradezco a los maestros especializados en cada una de sus materias por la paciencia para abordar cada uno de los temas y despejar las dudas que en un momento existieron.

Quiero expresar mi agradecimiento a la Dra. Magda Francisca Cejas Martínez por haber sido ese apoyo fundamental para culminar la investigación científica pertinente. Gracias por los consejos y la preocupación que me fueron brindados durante el tiempo que la conocí.

A la Ing. Martha Lucía Romero Flores, gracias por haberme guiado en el proceso de elaboración para el proyecto final y por los regaños que en un momento fueron necesarios.

Y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., gracias por haberme brindado la información respectiva para la culminación del presente proyecto.

Con el corazón en la mano, infinitas gracias.

ÍNDICE GENERAL:

DECLARATORIA DE AUTORIA.....	
DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR.....	
CERTIFICADO DE LOS MIEBROS DEL TRIBUNAL.....	
CERTIFICADO ANTIPLAGIO.....	
DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL:	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
INDICE DE GRÁFICOS	
RESUMEN.....	
ABSTRACT.....	
CAPÍTULO I.....	16
1. MARCO REFERENCIAL	16
1.1. Introducción.....	16
1.2. Problema.....	17
1.2.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2.2. Formulación del problema	18
1.3. Justificación	18
1.4. Objetivos	19
1.4.1. General.....	19
1.4.2. Específicos	19
CAPÍTULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Fundamentación teórica.....	24
2.3. Información del lugar de estudio.....	29
CAPÍTULO III.....	33
3. METODOLOGÍA	33
3.1. Método.....	33
3.2. Tipo de investigación.....	34
3.3. Diseño de la investigación	35
3.4. Formulación de hipótesis	35
3.5. Población y muestra.....	35

3.6.	Recolección de datos, técnicas e instrumentos utilizados	36
3.6.1.	Técnicas	36
3.6.1.1.	Encuestas	37
3.6.1.2.	Entrevista	37
3.6.1.3.	Análisis de documentos	37
3.6.2.	Instrumentos.....	37
3.6.2.1.	Encuesta: Hoja de encuesta.....	37
3.6.2.2.	Entrevista: Cuestionario.....	37
3.6.2.3.	Documentación y análisis: Guías documentarias	37
3.7.	Procedimientos y técnicas de recolección de datos	37
3.8.	Análisis de confiabilidad.....	37
CAPÍTULO IV		39
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
4.1.	Encuesta aplicada al talento humano de la institución	39
4.1.1.	¿Cómo evalúa su nivel de adaptación al puesto actual en términos de competencias laborales, considerando aspectos como habilidades técnicas, capacidad de aprendizaje y ajuste a las responsabilidades del puesto?.....	39
4.1.2.	¿Cómo califica su nivel de habilidades interpersonales en el entorno laboral, considerando aspectos tales como, una comunicación efectiva, equipos de trabajo y relaciones interpersonales..	41
4.1.3.	¿Cómo percibe la habilidad de sus compañeros de trabajo para llevar a cabo diversas tareas y responsabilidades dentro de la cooperativa?.....	42
4.1.4.	¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos?	43
4.1.5.	¿En qué medida la habilidad de sus compañeros para analizar situaciones complejas contribuye a soluciones efectivas?.....	44
4.1.6.	¿Cuál es su nivel de participación en programas de capacitación experimentados en el último año en la entidad?	45
4.1.7.	¿Cómo evalúa dichos obtenidos luego de técnicas de procesos de capacitación del personal en la cooperativa?	47
4.1.8.	¿En cuántos programas de capacitación ha participado durante su desempeño laboral en la cooperativa?.....	48
4.1.9.	¿Cuántos objetivos ha establecido para el logro de resultados de los diferentes procesos en sus competencias?.....	49
4.1.10.	¿Cuántos de los objetivos planteados en los diferentes procesos para el logro de resultados en sus competencias ha cumplido?	50
4.1.11.	¿Cómo evalúa a sus compañeros en el cumplimiento de las metas establecidas?.....	51
4.1.12.	¿Cómo evalúa la efectividad del ambiente laboral en su experiencia?.....	52
4.1.13.	¿Cómo evalúa el nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas tomadas por la cooperativa?.....	53

4.1.14. ¿Cómo percibe el tiempo de ejecución de las decisiones dentro de la cooperativa?	54
4.2. Análisis cualitativo de la entrevista aplicada al Gerente de la institución.....	55
4.3. Comprobación de las hipótesis	57
4.3.1. Prueba de Hipótesis	57
4.3.2. Chi cuadrado	57
4.3.3. Tabla cruzada	58
4.3.4. Análisis de resultados para el Test Chi-cuadrado.....	59
4.4. Discusión de resultados	60
CAPÍTULO V.	63
5.1. Conclusiones.....	63
5.2. Recomendaciones	65
CAPÍTULO VI.	66
6. Propuesta.....	66
6.1. Tema.....	66
6.2. Antecedentes.....	66
6.3. Objetivo de la propuesta.....	66
6.4. Estrategias para la administración del personal o talento humano de acuerdo a las competencias y el crecimiento institucional	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Habilidades que destacan el talento humano por competencias	27
Tabla 2. Empleados de la institución	36
Tabla 3. Test Estadísticos de fiabilidad de Cronbach	37
Tabla 4. Rangos de confiabilidad Alfa para Cronbach	38
Tabla 5. Tabla de frecuencias nivel de adaptación	39
Tabla 6. Tabla de frecuencias nivel de habilidades interpersonales	41
Tabla 7. Tabla de frecuencias habilidad para llevar a cabo diversas tareas	42
Tabla 8. Tabla de frecuencias capacidad plazos establecidos	43
Tabla 9. Tabla de frecuencias habilidad para analizar situaciones complejas	44
Tabla 10. Tabla que indica el nivel de participación en programas de capacitación.....	45
Tabla 11. Tabla de frecuencias de los procesos de capacitación de la entidad	47
Tabla 12. Tabla de frecuencias número de programas de capacitación	48
Tabla 13. Tabla de frecuencias número de objetivos establecidos	49
Tabla 14. Tabla de frecuencias cumplimiento de objetivos	50
Tabla 15. Evaluación cumplimiento de metas.....	51
Tabla 16. Tabla de frecuencias efectividad del ambiente laboral.....	52
Tabla 17. Tabla de frecuencias nivel de eficiencia decisiones estratégicas	53
Tabla 18. Tabla de frecuencias tiempo de ejecución decisiones estratégicas	54
Tabla 19. Tabla cruzada	58
Tabla 20. Resultados de la prueba de hipótesis	59
Tabla 21. Aplicación de la Estrategia 1.....	67
Tabla 22. Aplicación de la Estrategia 2.....	67
Tabla 23. Aplicación de la Estrategia 3.....	68
Tabla 24. Aplicación de la Estrategia 4.....	68
Tabla 25. Aplicación de la Estrategia 5.....	68
Tabla 26. Matriz de operacionalización variable independiente	78
Tabla 27. Matriz de operacionalización variable dependiente	79
Tabla 28. Matriz de consistencia	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logotipo de la institución.....	29
Ilustración 2. Atención personalizada	31
Ilustración 3. Ubicación geográfica.....	32
Ilustración 4. Entrevista al Gerente General	81
Ilustración 5. Entrevista al Jefe de Agencia.....	81
Ilustración 6. Aplicación de encuesta.....	82
Ilustración 7. Aplicación de encuesta.....	82
Ilustración 8. Aplicación de encuesta.....	83
Ilustración 9. Aplicación de encuesta.....	83
Ilustración 10. Aplicación de encuesta.....	84

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gráfico circular nivel de adaptación.....	40
Gráfico 2. Gráfico circular nivel de habilidades interpersonales	41
Gráfico 3. Gráfico circular habilidad para llevar a cabo diversas tareas	42
Gráfico 4. Gráfico circular capacidad plazos establecidos.....	43
Gráfico 5. Gráfico circular habilidad para analizar situaciones complejas	45
Gráfico 6. Gráfico circular nivel de participación en programas de capacitación.....	46
Gráfico 7. Gráfico circular de los procesos de capacitación	47
Gráfico 8. Gráfico circular número de programas de capacitación	48
Gráfico 9. Gráfico circular número de objetivos establecidos	49
Gráfico 10. Gráfico circular cumplimiento de objetivos.....	50
Gráfico 11. Evaluación cumplimiento de metas.....	51
Gráfico 12. Gráfico circular efectividad del ambiente laboral	52
Gráfico 13. Gráfico circular nivel de eficiencia decisiones estratégicas	53
Gráfico 14. Gráfico circular tiempo de ejecución decisiones estratégicas	54

RESUMEN

La presente investigación data La Gestión del Talento Humano por Competencias en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. El objetivo consistió en determinar cómo la gestión del talento humano por competencias incide en el desarrollo institucional de la matriz de la Cooperativa P.A.I.S. Esto se logró mediante el diagnóstico de la situación actual. El propósito fue impulsar el desarrollo institucional de la cooperativa, promoviendo la eficiencia, productividad y crecimiento tanto individual como colectivo de sus miembros, fundamentado en citas de autores importantes que han abordado las variables del tema de investigación en sus artículos científicos, libros, tesis, etc., proporcionando el enriquecimiento de la información y una comprensión profunda del estudio.

Para llevar a cabo la investigación, se empleó encuestas dirigidas a los empleados de la Cooperativa, así como entrevistas con el Gerente General y el jefe de agencia. A lo largo de la investigación, se utilizó el software estadístico SPSS para el procesamiento de los datos recopilados mediante las encuestas, así como para realizar el análisis de fiabilidad y la verificación de las hipótesis planteadas. Además, se aplicó la técnica del Chi Cuadrado para este propósito.

Finalmente, se llegó a la conclusión que la gestión del talento humano por competencias, guarda una estrecha relación con el desarrollo institucional. Los resultados obtenidos respaldaron la hipótesis alternativa planteada, evidenciando que la gestión del talento humano por competencias incide en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. En consecuencia, fue necesario diseñar estrategias de gestión del talento humano por competencias para el desarrollo institucional de la matriz de la Cooperativa. Esto, a su vez, fortalece la capacidad de la cooperativa para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Palabras claves: Talento humano, competencias, subsistemas, desarrollo institucional, toma de decisiones, Cooperativa P.A.I.S. Ltda.

ABSTRACT

This study investigates the impact of human talent management on the institutional development of "Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda." The research aims to understand how these competencies affect the cooperative's matrix and promote efficiency, productivity, and individual and collective growth. It draws on quotes from influential authors who have addressed the research topic in their scientific articles, books, and theses to provide a comprehensive understanding of the study.

For this study to be possible, surveys were conducted among the employees of the Cooperative, as well as interviews with the General Manager and the head of the agency. During this research, the SPSS statistical software was used to process the data collected through the surveys, as well as to carry out the reliability analysis and verification of the proposed hypotheses. Besides, the Chi Square technique was applied for this purpose.

Finally, the conclusion reached is that the management of human talent competencies is closely related to institutional development. The results obtained supported the alternative hypothesis proposed, showing that the management of human talent competencies affects institutional development of "Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda."

As a result, it was necessary to design human talent management strategies by competencies for the institutional development of the Cooperative's matrix. With these data obtained, it was necessary to design human talent management strategies by competencies for the institutional development of the Cooperative's matrix. This analysis contributes to and strengthens the cooperative's ability to achieve its long-term objectives.

Keywords: Human talent, competencies, subsystems, institutional development, decision making, Cooperative P.A.I.S. Ltda.



Revisado electrónicamente por:
MARIO NICOLAS
SALAZAR RAMOS

Revised by
Mario N. Salazar

CAPÍTULO I.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Introducción

La gestión del talento humano a través de competencias incluye varios subsistemas, como el reclutamiento, la asignación de roles, la capacitación, la remuneración y la estructura organizativa. La implementación de estrategias centradas en el capital humano, en línea con la visión empresarial, es crucial para determinar el rendimiento y la posición competitiva de la sede principal de la Cooperativa P.A.I.S. Este enfoque promueve un liderazgo efectivo, centrado en la toma de decisiones estratégicas, que contribuye a enriquecer el entorno laboral y fomentar el desarrollo del talento. Así, la Cooperativa busca alcanzar la excelencia institucional, potenciando habilidades específicas y competencias clave.

El estudio de investigación se enfoca en la gestión del talento humano a través de competencias en el crecimiento institucional de la sede principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA. (Producción, Ahorro, Inversión, Servicio) en Riobamba. El objetivo principal fue analizar el impacto de la gestión del capital humano por competencias en el desarrollo institucional, considerando que la organización tiene una sucursal en Ambato y otra en Macas. En este contexto, los socios de la cooperativa son una parte estratégica para su fortalecimiento ya que constituyen la principal fuente de ingresos. Por lo tanto, la gestión del talento humano a través de competencias es de gran interés para la cooperativa porque le permite desarrollar y aumentar habilidades como la comunicación en equipo, la toma de decisiones, la mejora de la calidad del ambiente laboral, así como el cumplimiento de roles y responsabilidades que el talento humano desempeña.

El análisis de la situación actual proporcionó una línea base para identificar el progreso y la efectividad de las acciones futuras. Este estudio aborda la problemática, así como los objetivos alcanzados, profundizando en bases teóricas sobre la gestión del capital humano por competencias. Además, se centra en la metodología que combina el método hipotético deductivo con investigación documental, descriptiva y de campo, utilizando un diseño no experimental. Esto permite identificar áreas de mejora y señalar tanto las fortalezas como las debilidades en la implementación de la gestión por competencias.

1.2. Problema

1.2.1. Planteamiento del problema

El desarrollo institucional de una empresa o entidad se ve impulsado por el talento humano que sobresale gracias a sus habilidades y atributos particulares, fundamentales para el éxito. Este concepto incluye a profesionales que realizan sus tareas basándose en sus conocimientos, lo que es esencial para el reclutamiento y para crear un ambiente laboral positivo. Asimismo, la gestión del talento humano a través de competencias fomenta el crecimiento de la empresa mediante la promoción de actitudes fundamentales, como la creatividad y la comprensión, lo que refuerza su competitividad en el sector.

El desarrollo institucional es vital para el crecimiento económico, tecnológico, social y ambiental de una empresa. Avanzar en este aspecto fortalece los procesos internos en todos los departamentos, mejorando las competencias y el posicionamiento de la organización.

Se detectaron desafíos en el desarrollo institucional en la matriz, a través de una entrevista con el Dr. Bayron Ramiro Pinda Guanolema, Gerente Mgs., relacionados con dificultades en la gestión del talento humano basada en competencias. Problemas que están relacionados con la limitada implementación de manuales políticos institucionales, lo que dificulta estandarizar procesos y manejar adecuadamente las competencias técnicas del personal. Esto conlleva a una desconexión entre las políticas de la institución y las habilidades técnicas de los profesionales, y la calidad de los servicios financieros ofrecidos se ve impactada por la ineficiencia.

Durante una entrevista, el jefe de agencia, Byron Rolando Pinda Pomaquero, declaró que la capacidad de tomar decisiones en el área de préstamos es restringida, lo que ha generado presión sobre el personal y no sobre los socios, especialmente debido al aumento de morosidad en los pagos. Esto ha llevado al despido del 10% de los empleados, en particular de los analistas de créditos, y ha resultado en una asignación de recursos poco eficiente y una gestión de riesgos crediticios inefectiva. Además, el sistema de incentivos actual, que basa la compensación del personal en un porcentaje de los préstamos otorgados, dificulta una evaluación adecuada de la solvencia de los clientes, afectando la evaluación de la solvencia y la rentabilidad de la cooperativa. Los limitados programas de capacitación efectivos para el personal también han llevado a un desarrollo insuficiente de competencias técnicas esenciales, resultando en habilidades desactualizadas y mejoras insuficientes. Esto impacta la capacidad del personal para cumplir con los estándares de la industria, aplicar

prácticas financieras modernas y asegurar el cumplimiento normativo en un sector financiero que cambia constantemente.

La ausencia de un departamento dedicado a la gestión del talento humano ha resultado en la contratación de personal sin las competencias técnicas necesarias para desempeñar sus tareas de manera eficiente. La existencia de esta brecha entre las capacidades del personal y las demandas técnicas de la cooperativa restringe su competitividad en el mercado financiero, lo que deja al descubierto sus limitaciones. Crédito P.A.I.S. Ltda., maneja su personal según sus habilidades y competencias. Esto está afectando negativamente su crecimiento institucional, la calidad de sus servicios y su competitividad. Esto se debe a un sistema organizativo inadecuado en cuanto a las habilidades y competencias del personal. Surge, en consecuencia, una interrogante relevante: ¿De qué manera la gestión de personal por competencias influye en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.?

1.2.2. Formulación del problema

¿Cómo la Gestión del talento humano por competencias incide en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.?

1.3. Justificación

La evaluación del estado actual de la gestión del talento humano por competencias en la sede principal de la institución en Riobamba resultó necesaria, ya que permitió identificar un deficiente sistema organizativo en función de los perfiles profesionales del capital humano de la organización. Este problema ha llevado a un liderazgo y rendimiento insuficiente en el entorno laboral del crecimiento institucional, lo que, a su vez, ha afectado negativamente la productividad de la empresa. Por lo tanto, es fundamental el manejo de estrategias para un buen liderazgo del capital humano en el desarrollo institucional y posicionamiento de las diferentes empresas u organizaciones.

En vista de lo anterior, resultó indispensable diseñar estrategias centradas en la Gestión de Capital Humano por competencias de los trabajadores de la Cooperativa P.A.I.S., ya que esto promueve su éxito. Por lo tanto, el presente estudio de investigación resultó fundamental, ya que el enfoque en el capital humano por competencias es importante para aumentar la productividad de la cooperativa, y por consiguiente, el desarrollo institucional de la misma, siendo que impulsa la eficiencia y productividad a partir del reclutamiento y

desarrollo al personal en función de sus competencias específicas; desarrollo y crecimiento a partir del enfoque en habilidades que permiten identificar las áreas en las que los miembros de la cooperativa P.A.I.S. pueden mejorar y desarrollarse, y sobre todo, el manejo de estrategias empresariales que fomentan el desarrollo institucional. No solo se favorece al personal, sino que también se promueve el crecimiento y el posicionamiento a largo plazo de la Cooperativa.

El fortalecimiento de la cooperativa y su capacidad para alcanzar metas se ve potenciado por el enfoque en la gestión del capital humano a través de competencias, lo cual resulta crucial para la eficiencia, el desarrollo colectivo e individual, la adaptabilidad y la satisfacción de los miembros.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano por competencias en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

1.4.2. Específicos

- 1.4.2.1. Diagnosticar el estado actual de la gestión de talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.
- 1.4.2.2. Describir el sistema y subsistemas de la gestión de talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.
- 1.4.2.3. Proponer estrategias de la gestión del talento humano por competencias para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Como estudio empírico, la investigación se enfoca en el análisis de los artículos relacionados con las variables del tema propuesto Talento Humano y su gestión por competencias en el Crecimiento Institucional de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. En este contexto, Cando (2016) en la investigación titulada: "La gestión del Capital Humano en la Cooperativa Cacha Ltda. Y su impacto en el crecimiento institucional periodo julio 2014, julio 2015" y Orozco (2016), con el tema de investigación: "Gestión de Capital Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano y su incidencia en el crecimiento Institucional, Periodo 2014", llevaron a cabo una investigación de tipo documental, siguiendo el método hipotético deductivo, a través de la revisión de fuentes bibliográficas y de campo. Los resultados obtenidos por los investigadores coinciden y destacan los mismos problemas en la administración de recursos humanos, resaltan la administración más adecuada de personal, estructurada y estratégica para abordar los problemas identificados y mejorar el desarrollo institucional, ya sea en una cooperativa o en un municipio. La falta de procedimientos adecuados, la contratación inadecuada y la falta de compromiso del personal, son problemas comunes identificados en ambos casos.

Por otro lado, Quelal (2012) en su informe titulado "Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para el desarrollo de las Cooperativas Miembros de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UNACNOR)", y Donoso & Ulloa (2021) con el tema: "Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias en Almacenes La Victoria", en sus resultados, proponen soluciones basadas en manuales y competencias. La preocupación por la falta de estructuración en la gestión de capital humano es un tema común en ambos informes, pues se resalta la importancia de contar con herramientas como manuales de funciones y enfoques centrados en competencias. Las propuestas en ambos casos buscan mejorar la gestión de personal y abordar los problemas identificados en la selección y el desarrollo de los empleados. Los autores utilizaron los enfoques metodológicos: inductivo-deductivo, analítico-sintético y método no experimental, el cual fue empleado a través de encuestas que evaluarán al departamento, y recopilar información esencial para avanzar en el proceso de diagnóstico.

Los estudios de Quelal (2012) y Donoso & Ulloa (2021) coinciden en una preocupación sobre la falta de una estructura organizada y cohesiva en la gestión de los recursos humanos (RH) en el Modelo de Gestión del Capital Humano por competencias. Ambos trabajos destacan la necesidad de herramientas estructurales, como manuales de funciones y enfoques centrados en competencias, para optimizar los métodos de selección del personal, capacitación y administración general del capital humano dentro de las empresas. Estas herramientas y enfoques propuestos están destinados a introducir una mayor claridad, organización y dirección estratégica en las prácticas de RRHH, permitiendo así una gestión más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Metodológicamente, los autores de ambos estudios emplearon enfoques inductivo-deductivo y analítico-sintético, utilizando un método no experimental a través del uso de encuestas. Este enfoque metodológico fue vital para evaluar críticamente los departamentos de RRHH existentes, recolectar datos esenciales y avanzar en un diagnóstico bien fundamentado y práctico de las áreas que requieren mejora y refinamiento.

Posteriormente, Velasteguí, Hidalgo, Mayorga y García (2022) en su artículo “*Human Talent Management to Increase Productivity: Case Study EQUATOROSES EQR*”, cuyo objetivo fue evaluar y potenciar el rendimiento laboral de los empleados mediante estrategias de mejora continua., identificando para analizar las áreas con mayor necesidad según los resultados que brindará dicha evaluación de acuerdo con el clima organizacional, los riesgos psicosociales, mejorando de esta manera, el desempeño laboral. Para aumentar la eficiencia de la entidad, se empleó una metodología de diseño mixto. El objetivo fue mejorar la productividad de la organización. Las conclusiones derivadas de la evaluación del ambiente organizacional (EDCO) señalaron la necesidad de implementar mejoras en determinados aspectos, principalmente en el liderazgo y la claridad en la gestión. Los riesgos psicosociales (FPSICO) sugieren un nivel considerable de estrés. En cuanto al desempeño laboral, se observan oportunidades de mejora en la adaptación y la responsabilidad. Para mejorar la productividad en el desarrollo institucional a través de las competencias utilizadas, es crucial considerar la gestión del talento y el bienestar de los trabajadores. Estos hallazgos resaltan la relevancia de este enfoque en el contexto organizacional.

Esta investigación se centra en el aumento de la eficiencia empresarial en EQUATOROSES EQR, mediante la implementación de una gestión óptima del capital humano. A través de un diseño metodológico mixto, el análisis se enfocó en evaluar

elementos clave, como el ambiente laboral, los riesgos psicosociales y el rendimiento de los trabajadores. Los resultados evidenciaron la importancia de perfeccionar determinados componentes, lo que se destaca la urgencia de un liderazgo más eficiente y preciso; la reducción de los niveles de estrés asociados con riesgos psicosociales y la optimización de aspectos como la adaptabilidad y responsabilidad en el rendimiento laboral de los empleados. La relevancia de una administración de capital humano más específica y estratégica se resalta al promover un entorno laboral saludable y productivo.

Por el contrario, Ronquillo (2022) en su proyecto “Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad y desempeño laboral de los empleados del Consejo Cantonal de Protección de derechos del cantón, La Troncal” y Arana et al. (2015) de acuerdo con el estudio: “La gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014”, a pesar de abordar el tema relacionado con el Talento Humano y su gestión en la entidad, mediante aspectos diferentes con similitudes en cuanto a la importancia del liderazgo, el reconocimiento de méritos y la motivación de los empleados, pero difieren en sus enfoques y áreas específicas de preocupación.

En el informe de Ronquillo (2022), se destacó la ausencia de un modelo de control de capital humano en la empresa y cómo esta carencia influye negativamente en diversos aspectos, tales como el reclutamiento, selección, contratación, formación y evaluación del rendimiento. Además, se aborda temas, entre los que se destaca; nivel educativo de los empleados, las actividades laborales y las herramientas disponibles para realizar el trabajo. En este sentido, el autor utilizó el método inductivo para identificar múltiples indicadores asociados a cada variable, con el fin de detectar los problemas del Talento Humano, y a partir de la investigación de Arana y Vásquez (2015) no mencionan la inexistencia de un modelo de gestión, pero se centran en el liderazgo, mediante méritos, formación inicial y los beneficios sociales. En este estudio, se tomó en cuenta la perspectiva de dos expertos en el tema, además contaron con la colaboración de un metodólogo. Se aplicaron encuestas.

Según Huari (2018) en su estudio “Gestión del Talento Humano y Desarrollo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas Johannes Gutenberg, Lima – 2018”, cuyo objetivo fue “Determinar la relación que existe entre la Gestión de Talento Humano y el Desarrollo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas Johannes Gutenberg, Lima - 2018”, la metodología empleada se centró en llevar a cabo un estudio de investigación

hipotético deductivo, tiene tres objetivos principales: descriptiva, explicativa y correlacional. Para recopilar datos, se empleó principalmente la técnica de observación; en sus resultados se enfoca en la conexión entre el proceso de selección de talento y el crecimiento organizacional en entidades educativas privadas, analizando cómo el primero influye en el segundo. Se menciona que un reclutamiento eficiente está asociado con un mayor desarrollo institucional, se enfoca también en la eficiencia del proceso de reclutamiento y cómo este afecta el desarrollo institucional en instituciones educativas privadas, mediante una relación favorable entre el proceso de contratación y el progreso organizacional.

Vallejos, Yovera y Núñez (2020) en su informe “Gestión del Talento Humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una Municipalidad de la Región Lambayeque, Perú 2019”, cuyo objetivo fue “Determinar la relación de la Gestión del talento humano por competencias y la motivación de los colaboradores de una Municipalidad de la Región Lambayeque-Perú”; se observa en los hallazgos que las municipalidades a nivel nacional, incluyendo la municipalidad objeto de análisis, experimentan transformaciones relevantes a causa del progreso tecnológico, los lineamientos gubernamentales y otros factores sociales, generando desafíos vinculados con la incentivación, la dirección, el ambiente organizacional, la administración de recursos humanos y la carencia de datos sistematizados en una entidad municipal. El enfoque metodológico empleado consistió en un estudio descriptivo y correlacional, priorizando la recolección de información cuantitativa.

Según Battisti, Graziano, Pereira, Vrontis y Apostolos (2023) en su artículo titulado “*Talent management and firm performance in emerging: a systematic literatura review and framework*”, cuyo objetivo fue “Examinar de manera organizada el estado actual de la investigación relacionada con la administración del talento en países en desarrollo y cómo esta gestión se relaciona con el rendimiento de las empresas.”, Revisión que destaca la complejidad y fragmentación del talento humano y su gestión, que presentan muchos países en desarrollo, subrayando la necesidad de un enfoque integrador. Los autores proponen un marco que abarca niveles macro (economías/países), meso (industrias) y micro (individuos/organizaciones) para mantener la relevancia en diversos contextos. En términos prácticos, esta investigación ofrece orientación a líderes empresariales en países emergentes, sugiriendo que, al desarrollar la MT de manera estratégica, enfocarse en la planificación del talento y la gestión de la carrera, y considerar políticas de remuneración, se puede mejorar

el rendimiento empresarial. Este enfoque integral tiene el potencial de beneficiar a las organizaciones en mercados emergentes.

Tras concluir esta investigación concerniente al manejo de Talento Humano y su gestión por competencias, la repercusión del desarrollo institucional que presentan distintas organizaciones, emergen varios hallazgos recurrentes. Diversos estudios enfatizan la necesidad de una administración del personal más organizada y estratégica para superar las deficiencias detectadas en el ámbito de estudio, entre las cuales se destaca; ausencia y procedimientos inapropiados, contrataciones inadecuadas y un compromiso insuficiente por parte del personal. Se sugiere recurrentemente la incorporación de manuales y estrategias centradas en competencias como soluciones potenciales para perfeccionar la administración del personal, así como para superar dificultades en la selección y desarrollo de los empleados. A pesar de que hay coincidencias en los asuntos tratados, cada investigación destaca distintos elementos particulares; el liderazgo, la motivación de los empleados, o la eficacia en los procedimientos de contratación. Estas conclusiones reflejan la variedad de perspectivas y preocupaciones existentes, destacando el desarrollo de estrategias ajustadas a los retos específicos de cada entidad. En conclusión, los estudios resaltan unánimemente la importancia cardinal de una administración eficaz en el tema que se está tratando.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Talento humano y su gestión por competencias

2.2.1.1. ¿Qué es el talento humano por competencias?

El concepto radica en la habilidad para identificar y capitalizar las competencias clave de las personas en su medio laboral. Con el fin de lograr un desempeño eficaz o adecuado en relación con los objetivos empresariales o institucionales, se enfoca en adquirir los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para ello. La implementación de la gestión del talento se traduce en una eficaz administración del equipo de trabajo, fomentando una sinergia entre los diversos talentos para lograr tanto los objetivos organizacionales como los personales. Esta estrategia es fundamental ya que no solo implica la adecuación de las habilidades a las necesidades de la entidad, y formación del entorno laboral propicio para fomentar y mejorar las habilidades en el capital humano, lo que a su vez refuerza la estructura y capacidad de la empresa (Chiavenato, 2009).

2.2.1.2. Subsistemas del talento humano con un enfoque de competencias

2.2.1.2.1. Reclutamiento

Consiste en atraer candidatos para ocupar puestos de trabajo. No obstante, la administración del personal por competencias no se limita únicamente a la identificación de individuos con las capacidades, conocimientos y rasgos adecuados para ejecutar responsabilidades específicas dentro de la empresa, sino también la toma de decisiones para un proceso eficiente y adecuado que permita incluir estrategias alineadas a la contribución del éxito de la empresa, de tal forma, que se establezca un equipo de trabajo calificado que propicie un servicio adecuado para atraer socios o clientes potenciales.

2.2.1.2.2. Selección

Naranjo (2012) describe el proceso de selección como una serie de fases y métodos cruciales útil para una entidad para evaluar a los aspirantes para un cargo específico. Este procedimiento inicia con la identificación de las exigencias de selección y el análisis, seguido por la descripción y análisis del cargo vacante, el cual incorpora la definición del perfil deseado. Posteriormente, se define el método de reclutamiento, se concretan y realizan entrevistas, se aplican diversas técnicas de selección y se elaboran informes detallados sobre los candidatos.

2.2.1.2.3. Capacitación

Las capacitaciones como parte fundamental para la eficiencia en el desarrollo institucional, tiene un impacto significativo en el talento humano de una cooperativa al generar mejores estrategias, conocimientos, así como la eficacia de las funciones de los empleados. El desarrollo del personal, mediante la inversión, demuestra compromiso con el crecimiento y bienestar de los empleados, lo que fomenta una cultura de aprendizaje continuo, contribuyendo al éxito tanto de los empleados como de la cooperativa al elevar el nivel de experiencia y competencia de su fuerza laboral.

2.2.1.2.4. Recompensas

Vallejo (2016) destaca que la motivación laboral está intrínsecamente vinculada a los beneficios y resultados obtenidos por los empleados. Según este autor, la dedicación y el empeño en el trabajo están directamente relacionados con el nivel de reciprocidad percibido por los trabajadores, en términos de recompensas alineadas con los resultados alcanzados. Las recompensas pueden manifestarse en diversas formas, como incentivos de formación, sueldos competitivos, bonificaciones y horas extras.

2.2.1.2.5. Evaluación de desempeño

Evaluar el desempeño contribuye al sistema organizativo de una empresa u organización, de forma que permite introducir la mejora continua a partir de la innovación en cada uno de los procesos que determinan los puestos de trabajo del talento humano, establecimiento calidad tanto en la ejecución de responsabilidades y obligaciones como en el servicio a ofrecer, buscando la meta del posicionamiento y reconocimiento como primera prioridad en la mente del consumidor (Párraga, 2018).

2.2.1.3. Habilidades

La importancia de considerar a las personas dentro de una organización no solo como simples instrumentos o recursos, sino como individuos que poseen rasgos y herramientas únicas para accionar la empresa (Chávez, 2015). En este ámbito, las habilidades se definen como las capacidades y destrezas que los individuos adquieren a lo largo de su experiencia. Cabe mencionar que el desempeño destacado de cada profesional en sus competencias se fundamenta en las habilidades, capacidades y destrezas que se alinean con el perfil profesional requerido y, a su vez, se ajustan a las demandas de la institución y el mercado.

En este contexto, la adquisición de estas herramientas posibilita alcanzar el rendimiento óptimo, eficiente y eficaz en cada uno de los procesos, integrando todos los conocimientos y competencias obtenidos durante su formación, lo que le capacita para aplicarlos de manera efectiva en el entorno laboral (Guerrero, 2014). De esta forma, las habilidades que destacan el talento humano por competencias son capacidades que permiten realizar tareas, resolver problemas y desempeñar funciones de manera efectiva en las diferentes competencias.

2.2.1.3.1. Habilidades que destacan el talento humano por competencias

Tabla 1. Habilidades que destacan el talento humano por competencias

Habilidades	Alcance
Habilidad interpersonal	Capacidad para interactuar, comunicar y relacionarse efectivamente con los demás talentos.
Habilidad polivalente	Capacidad para desarrollar diferentes competencias de manera efectiva
Habilidad de liderazgo	Capacidad para dirigir, motivar y guiar un grupo de personas.
Habilidad de aprendizaje continuo	Disposición y capacidad para enriquecer los conocimientos mediante la adquisición de nuevas habilidades que potencien el aprendizaje continuo.
Habilidad para solución de problemas	Capacidad de analizar, identificar, evaluar y aplicar estrategias de solución efectivas.
Habilidad tiempo de respuesta	Capacidad para reaccionar, tomar acción o responder a una situación

Fuente: Propia

2.2.1.4. ¿Por qué es importante un departamento que coordine los recursos humanos?

Este cumple un papel fundamental dentro del desarrollo de la organización a nivel estratégico, controla cada una de las etapas determinando el porvenir a partir de las competencias del talento humano. En este sentido, este departamento surge como planeación estratégica para establecer los diferentes procesos para un equilibrio eficiente de las acciones ejecutadas a partir de las decisiones correspondientes de cada socio que conforma la estructura jerárquica de la entidad (Ortega, 2006).

2.2.1.5. Retención del talento humano

Esta emerge como un desafío crítico para las empresas contemporáneas, que reconocen en sus trabajadores su activo más valioso. Este proceso implica no solo la

retención de empleados destacados, sino también la mitigación de las repercusiones negativas de la rotación externa en aquellos que deciden quedarse (Romero, 2017).

2.2.2. El Desarrollo Institucional

2.2.2.1. Conceptualización del desarrollo o crecimiento institucional

De acuerdo con Hernández (2013), implica gestionar y dirigir el cambio organizacional, siendo significativo para una administración económica más eficiente a nivel macroeconómico. Esto implica la organización y distribución más efectiva de los recursos materiales y humanos, lo que resulta en una mayor productividad. Así mismo, Miranda (2016) define el crecimiento o desarrollo institucional se refiere a un proceso planificado, sistemático y coordinado, implementado por la organización para incrementar la excelencia, equidad y pertinencia de sus prestaciones. Esto se logra a través de la modificación de sus procesos esenciales y su estructura organizativa.

2.2.2.2. Importancia

El desarrollo institucional es fundamental por varias razones. Primero, la eficiencia y efectividad de una entidad se optimizan mediante su mejoramiento. Al optimizar sus operaciones internas, lo que conduce a servicios de mayor calidad, productos más competitivos o una mejor capacidad para alcanzar sus objetivos. Además, fortalece las estructuras y capacidades de la organización, haciéndola más resistente a los cambios y desafíos del entorno, y contribuye a su sostenibilidad a largo plazo. Este desarrollo también es esencial para adaptarse a cambios externos, así como la supervivencia a largo plazo.

2.2.2.3. Características

El desarrollo institucional, según Vargas-Hernández (2012), es el proceso de implementar un cambio planificado y coordinado en una organización para mejorar su calidad, equidad y relevancia. Esto implica modificar los procesos clave y la estructura organizativa. Zevallos (2021) destaca que este desarrollo es intencional, planificado y sistemático.

En esencia, el desarrollo institucional es el esfuerzo consciente y estratégico de cualquier organización, como empresas o instituciones educativas, para mejorar y fortalecer su estructura y funcionamiento, con el objetivo de lograr sus metas. Esto involucra identificar áreas de mejora, establecer objetivos claros y tomar acciones estratégicas para fomentar el

crecimiento y la eficacia de la institución. Requiere un compromiso activo de la dirección y todos los involucrados para un desarrollo sostenible y exitoso.

2.2.2.4. Ambiente laboral

El ambiente laboral demanda el compromiso de todos los profesionales de una empresa u organización; factor esencial que determina la satisfacción de los recursos humanos, logrando productividad; disminuyendo la fragmentación de los empleados y el incremento en las ventas, pues define el desarrollo institucional de la organización (Díaz & Quintana, 2021).

2.2.2.5. Toma de decisiones

Para Fincowsky y Benjamín (2011) se compone de etapas o fases para que la empresa pueda aumentar la lógicas y optimización de la empresa, mediante la definición del problema. Mediante metas, y alternativas para comparar evaluando mediante las soluciones alternas, e implementar soluciones, y control de resultados.

En este sentido, la viabilidad y el éxito de una empresa se da mediante decisiones tomadas correctamente, regidas por la ética, pues “ser ético en la empresa no es opcional: ‘eso es lo que hay que hacer’ porque así es como se debe dirigir una empresa para que sea exitosa” (Argandoña, 2011, p.2)

2.3. Información del lugar de estudio

2.3.1. Logotipo

Ilustración 1. Logotipo de la institución



Fuente: Cooperativa P.A.I.S. Ltda.

2.3.2. Reseña histórica

La institución fue fundada por Bayron Ramiro Pinda Guanolema PhD., gerente General de la misma, inicio sus labores en el ámbito financiero y contable en las calles Eugenio Espejo y New York con el RUC 1891739113001, local esquinero en el que desarrollaba cada uno de los procesos relacionados con el funcionamiento de la Cooperativa, inicia junto con 15 a 20 empleados provenientes de la ciudad de Ambato, todos parte de su familia; actualmente han abandonado sus labores en dicha institución por cambio de personal. Además, el 21 de octubre de 2010, la Cooperativa recibe el nombramiento y para el 26 de enero de 2011 entra en funcionamiento. En este sentido, P.A.I.S. Ltda, “es una organización con responsabilidad social siendo su principal actividad la intermediación financiera, autorizada para su funcionamiento por los organismos de control del estado ecuatoriano, como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria” (Pinda, 2023).

La institución tiene \$ 7'135.063 estimados en activos, establece la categorización de inversionistas, destacando el:

“Inversionista Gold que corresponde a todas las captaciones de plazo fijo con un tiempo mayor a 15 meses, Inversionista Premium que corresponde a todas las captaciones de Plazo Fijo con un tiempo mayor a 12 meses e Inversionista Bronze que corresponde a todas las captaciones de Plazo Fijo con un tiempo mayor a 6 meses” (Pinda, 2023).

En tal virtud, Pinda (2023) entre los servicios que ofrece, categoriza las cuentas de ahorro como:

- Ahorro empresarial con una tasa de interés anual del 6%
- Ahorro vista lo cual le permite al socio depositar y disponer de su dinero cuando la persona guste con una tasa de interés anual del 4%
- Ahorro fácil lo cual permite proyectar los ahorros planeados para metas y sueños, establece el retiro del mismo cuando el socio lo necesite con una tasa de interés del 4% que se aplica anualmente.
- La finalidad de este ahorro dirigido a los niños es fomentar la cultura del ahorro desde edades tempranas y medianas, acompañado de una tasa anual del 4,5%.
- Ahorro móvil dirigido a los socios que por una u otra razón no pueden acercarse al establecimiento, de tal forma que pueden realizar la transacción desde su teléfono celular con una tasa de interés anual del 4%

- Ahorro bono está dirigido netamente a las personas que realizan el cobro del bono de desarrollo humano, lo cual facilita el ahorro mediante una cuenta de disponibilidad inmediata con una tasa de interés anual del 4%
- Ahorro programado que permite planificar el ahorro para las diversas necesidades con un interés anual del 5%.

P.A.I.S. LTDA. Ofrece también el servicio de transferencias a diversos canales como Banco Pichincha, Banco del Pacifico, Banco Codesarrollo, Produbanco, entre otras. Además, da servicios de actualización de recargo de servicios básicos, luz, agua, recargas, tv, venta de catálogos y pago de tarjetas de crédito; establece servicio personalizado para generar más comodidad a los clientes y socios.

Ilustración 2. Atención personalizada



Fuente: Cooperativa P.A.I.S.

2.3.3. Misión

“Proveer servicios y productos financieros de calidad con ética, basados en los principios cooperativos, comprometidos con la satisfacción y desarrollo local, con corresponsabilidad de los socios y clientes” (Pinda, 2023).

2.3.4. Visión

“Ser referente en proveer servicios y productos financieros que se sostenga en el tiempo y generen un valor para la sociedad” (Pinda, 2023).

2.3.5. Valores

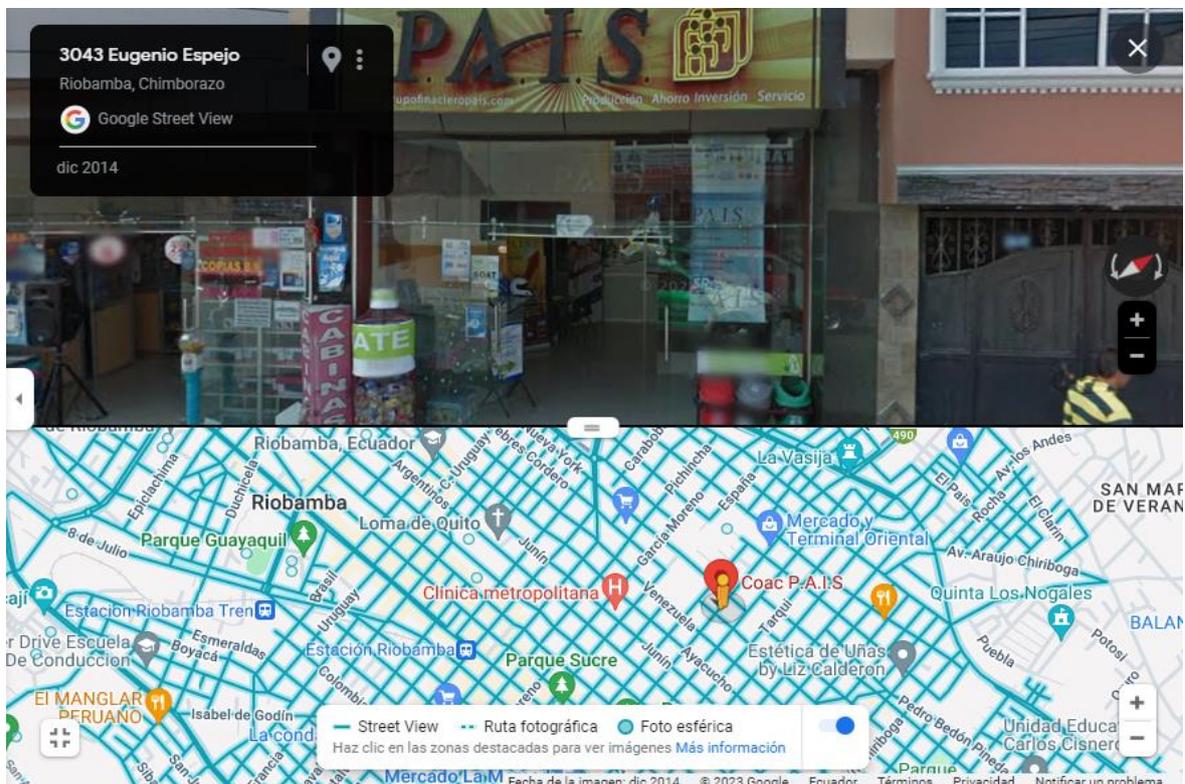
En cuanto a los valores fundamentales, se destaca la disciplina, el respeto, el compromiso, la honestidad, y el trabajo en equipo, así como el respeto hacia el medio ambiente. En otras

palabras, la ética profesional se sustenta en la integridad, el respeto mutuo, la responsabilidad, la colaboración y la conciencia ecológica.

2.3.6. Ubicación de la institución bancaria.

Actualmente, se encuentra en Riobamba, cuya dirección es: calles Eugenio Espejo entre Febres Cordero y New York frente a la Escuela Miguel Ángel León Pontón administrada por el jefe de agencia Ing. Byron Rolando Pinda Pomaquero, misma que ha crecido y le ha permitido al Gerente establecer una oficina en Macas, y Ambato en la Av. Julio Jaramillo y Julio Cesar Cañar, administrada por el Ing. Franklin jefe de agencia.

Ilustración 3. Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA

3.1. Método

En este estudio, se empleó el método hipotético-deductivo para investigar y abordar cuestiones específicas en relación con la gestión de los profesionales basado en competencias y el desarrollo institucional en la sede principal de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. Específicamente, se utilizó este enfoque para analizar y resolver problemas en estas áreas. Este enfoque metodológico la investigación se obtiene de bases de datos, artículos científicos e informes relacionados con las variables clave de estudio. El objetivo fue establecer y deducir hipótesis que ofrecen soluciones viables a los problemas identificados, seleccionando aquellas que se validan y descartando las que resultaron menos relevantes para el contexto de la investigación.

Lorenzano (1993) destaca que el hipotético-deductivismo más que una metodología; es un enfoque completo que proporciona una perspectiva coherente de la ciencia, el conocimiento en general y la historia de la ciencia, superando las limitaciones de ser solo un método. El método hipotético-deductivo se aplica en disciplinas sociales, destacando su eficacia en casos complejos. En este estudio, el hipotético-deductivismo se utilizó como un marco sólido para investigar y ofrecer soluciones a los retos enfrentados por la matriz P.A.I.S. Ltda.

En este sentido, el procedimiento seguido para el desarrollo y aplicación:

3.1.1. Observación

Mediante observación a partir del panorama actual en el contexto del presente estudio, que se deriva de gestiones y actividades en el desempeño de la labor que tienen los empleados en el ámbito administrativo, operativo y funcional en la matriz de la entidad bancaria.

3.1.2. Identificación del problema

La presente investigación, abordó el talento humano y su gestión por competencias para la matriz de la institución, a partir de las diversas problemáticas de tipo de gestión y del sistema organizativo para el personal y sus capacidades.

3.1.3. Formulación de la hipótesis

Según Huertas (2002) en la investigación científica, existen dos fases que todo investigador atraviesa. La primera implica la observación y la segunda etapa ocurre en función de la observación para el planteamiento de la hipótesis. Esta hipótesis se somete a pruebas relevantes, proporcionando data aceptada o no relevante. Cuya necesidad relevante es la formulación de hipótesis y su verificación, estas representan el momento más destacado en la generación de conocimiento científico. En este sentido, la formulación de la hipótesis surgió en función de las variables, para solucionar la ineficacia dentro de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda., mismo que permite la verificación para que sea aceptada o rechazada.

3.1.4. Deducción de las consecuencias elementales de las hipótesis

En función del cuestionario aplicado a empleados en la entidad, se buscó determinar si el Talento Humano y su administración por competencias incide en la Institución y su desarrollo de la Cooperativa, mediante estos se verificó dichas hipótesis.

3.1.5. Contrastación de las hipótesis

En el contexto de esta investigación centrada en la gestión del personal a través de competencias y su impacto en el crecimiento institucional de P.A.I.S. LTDA., se contrastaron las hipótesis. Los resultados obtenidos en relación con el problema en cuestión guardan una conexión con la base teórica.

3.2. Tipo de investigación

Documental, descriptiva y de campo son los tipos de investigación utilizadas en este trabajo.

3.2.1. Investigación Documental

El uso de fuentes escritas cercanas al tema de investigación facilitó la observación y la recopilación de información valiosa, lo que establece este estudio en un marco documental. Los datos del estudio científica sobre el control del talento fueron la fuente de esta técnica. Esto incluyó el uso de datos e informes conocidos en la comunidad académica de varios investigadores, que brindaron una perspectiva detallada y fundamentada sobre las variables clave para el estudio.

3.2.2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva busca comprender las condiciones y situaciones actuales mediante una descripción detallada de actividades, objetos y personas. Morales (2012)

explica que este tipo de investigación va a recolectar los datos suficientes, e intentar prever y comprender cómo se relacionan diferentes variables, utilizando hipótesis bien elaboradas y análisis profundos para obtener conclusiones y generalizaciones significativas. En el caso de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda., fue descriptiva, lo que se analizó en detalle la situación actual, particularmente en relación con el talento humano, para describir los procesos relacionados con las variables clave.

3.2.3. Investigación De campo

Recopilar datos directamente del entorno donde se desarrollan los eventos, sin intervenir o controlar las variables. (Barrios, Contreras, Mendieta, Rangel, & Frassati, 2019). En este sentido, es de campo porque se buscó que la recolección de datos permita establecer una visión integral, abordar preguntas fundamentales, analizar los resultados y prever posibles tendencias a futuro en la entidad.

3.3. Diseño de la investigación

3.3.1. Diseño No experimental

Este estudio denota que “no existe manipulación de las variables por parte del investigador” (Álvarez, 2020, p.4). Como resultado, esta investigación se clasifica como no experimental porque se enfocó únicamente en la observación, recopilación e interpretación de datos y no en las variables del lugar de estudio.

3.4. Formulación de hipótesis

H₁: La gestión del talento humano por competencias incide en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

H₀: La gestión del talento humano por competencias no incide en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

López & Roldán (2017) diferencian poblaciones finitas e infinitas, y su importancia en el muestreo. La variación influye directamente en la vinculación entre el tamaño de la muestra (n) y la proporción total de la población (N). Una población finita como un conjunto acotado de elementos o individuos, cuyo número total es factible de ser determinado. (Castro y Guevara, 2022), Así mismo, la población finita es aquella donde el investigador puede identificar y contar todos sus elementos. En este estudio, la población considerada son los colaboradores de la entidad bancaria.

Tabla 2. Empleados de la institución

Nombres	Cargos
Mgs. Bayron Ramiro Pinda Guanolema, PhD.	Gerente General
Byron Rolando Pinda Pomaquero	Jefe de agencia
Jenny Galeas	Captaciones
Daniela Asqui	Financiera
Javier Parra	Financiero
Eulalia Pintag	Cajas
Julio Cando	Ejecutivo de negocios
Marcelo Moscoso	Ejecutivo de negocios
Fabián Franco	Ejecutivo de negocios
Jessica Paguay	Atención al cliente
TOTAL	10 profesionales

Fuente: Cooperativa P.A.I.S.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

3.5.2. Muestra

Consecuente a la población reducida de la entidad bancaria, no fue preciso calcular una muestra, por lo expuesto se procedió a trabajar con los 10 empleados.

3.6. Recolección de datos, técnicas e instrumentos utilizados

3.6.1. Técnicas

La obtención de información resultó importante para la elaboración del estudio pertinente, para lo cual se utilizaron diversas técnicas, como entrevistas y encuestas, dirigidas a los empleados y directivos de la institución. Estas técnicas permitieron recolecta datos fundamentales para el análisis y la formulación de recomendaciones en materia de administración del personal basado en competencias en el crecimiento institucional de la organización.

3.6.1.1. Encuestas

A través de preguntas que recogieron la información esencial para abordar los problemas presentados, compuesto por 14 preguntas relacionadas de acuerdo a diversas variables. Las encuestas cuantificaron opiniones.

3.6.1.2. Entrevista

Comprendida por 10 preguntas dirigidas al Gerente General Mgs. Bayron Ramiro Pinda Guanolema, PhD. La entrevista reveló percepciones profundas, permitió explorar experiencias.

3.6.1.3. Análisis de documentos

A partir de diferentes autores, de libros, revistas u otros, lo cual aporó contexto histórico, enriqueciendo así la comprensión global de los datos.

3.6.2. Instrumentos

3.6.2.1. Encuesta: Hoja de encuesta

3.6.2.2. Entrevista: Cuestionario

3.6.2.3. Documentación y análisis: Guías documentarias

3.7. Procedimientos y técnicas de recolección de datos

Las técnicas de datos y procesos de estos se tabularon mediante el software SPSS, permitiendo explorar, visualizar y analizar los datos de manera efectiva.

3.8. Análisis de confiabilidad

Tabla 3. Test Estadísticos de fiabilidad de Cronbach

Análisis de confiabilidad	
Cronbach	N °
,702	6

Fuente: SPSS, 2023.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

A partir de la tabulación de los datos mediante SPSS, en relación con el personal y el crecimiento institucional, mediante el análisis alfa de Cronbach, análisis de confiabilidad.

Se tomó un total de 6 preguntas, excluyendo algunas de ellas que no eran necesarias para el análisis pertinente según la herramienta utilizada.

En virtud de lo expuesto, la herramienta SPSS fue de gran importancia para segregar las preguntas, dejando únicamente los ítems de mayor aporte. Resultados obtenidos de este proceso, demuestran un coeficiente de Cronbach (**0,702**). Al encontrarse este valor por encima de 0,7 y dentro del rango de 0,7 a 0,8, se considera que la consistencia interna de las preguntas analizadas es **ACEPTABLE**. Esto indica una buena fiabilidad de las preguntas y respuestas del estudio.

Tabla 4. Rangos de confiabilidad Alfa para Cronbach

Intervalo al que pertenece al coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[Inaceptable
[0,5 ; 0,6[Pobre
[0,6 ; 0,7[Débil
[0,7 ; 0,8[Aceptable
[0,8 ; 0,9[Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Fuente: Validación y confianza del cuestionario

Elaborado por: Barboza & Miranda

CAPÍTULO IV.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo actual, se evidencian los datos obtenidos luego de aplicar las encuestas correspondientes al personal y la entrevista al gerente de la entidad. Se utilizó el software SPSS para tabular y sistematizar la información, luego se analizaron e interpretaron los datos obtenidos de la encuesta.

Posteriormente, se abordó el análisis cualitativo de la entrevista asociada. Este enfoque permitió una comprensión más profunda de las percepciones y opiniones expresadas tanto por los encuestados como por el Gerente de la cooperativa, contribuyendo así a una evaluación comprehensiva de los datos recopilados en el estudio.

4.1. Encuesta aplicada al talento humano de la institución

4.1.1. ¿Cómo evalúa su nivel de adaptación al puesto actual en términos de competencias laborales, considerando aspectos como habilidades técnicas, capacidad de aprendizaje y ajuste a las responsabilidades del puesto?

Tabla 5. Tabla de frecuencias nivel de adaptación

¿Cómo evalúa su nivel de adaptación al puesto actual en términos de competencias laborales, considerando aspectos como habilidades técnicas, capacidad de aprendizaje y ajuste a las responsabilidades del puesto?

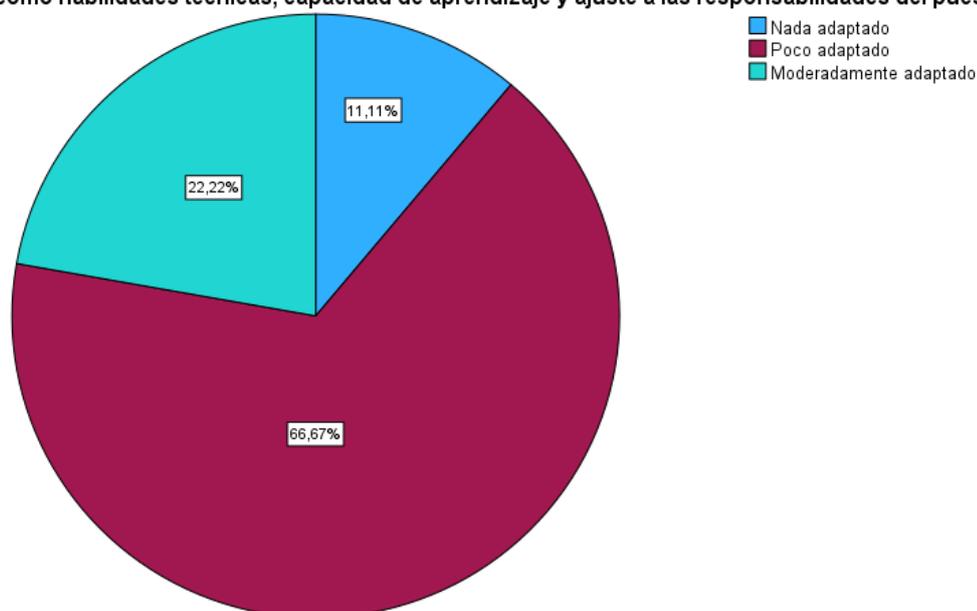
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada adaptado	1	11,1	11,1	11,1
Poco adaptado	6	66,7	66,7	77,8
Moderadamente adaptado	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 1. Gráfico circular nivel de adaptación

¿Cómo evalúa su nivel de adaptación al puesto actual en términos de competencias laborales, considerando aspectos como habilidades técnicas, capacidad de aprendizaje y ajuste a las responsabilidades del puesto?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los resultados derivados del ítem formulado con respecto a la categoría de desempeño laboral, vinculado al indicador de nivel de adaptación al puesto, revelan, según la representación gráfica, que el 66,67% de los empleados exhibe un nivel de adaptación poco adaptado al puesto actual en términos de competencias laborales. En contraste, el 22,22% de los individuos identificados como talentos demuestran un grado moderadamente adaptado, mientras que el 11,11% de los colaboradores presentan un nivel nada adaptado al puesto actual.

Las causas de estos niveles bajos de adaptación podrían atribuirse a los limitados programas de desarrollo o capacitación efectivos por falta de una unidad que dirija el talento humano, además, el talento cumple diferentes roles que salen de sus perfiles profesionales debido al tamaño de la Cooperativa, lo que incide en la necesidad de reforzar las competencias de los empleados. Este déficit en las iniciativas de desarrollo profesional tiene relevancia en las capacidades y rendimiento laboral del personal, evidenciando lo importante que es implementar estrategias para gestionar el capital humano basado en competencias para fortalecer el desarrollo institucional en la entidad bancaria.

4.1.2. ¿Cómo califica su nivel de habilidades interpersonales en el entorno laboral, considerando aspectos tales como, una comunicación efectiva, equipos de trabajo y relaciones interpersonales

Tabla 6. Tabla de frecuencias nivel de habilidades interpersonales

¿Cómo califica su nivel de habilidades interpersonales en el entorno laboral, considerando aspectos como la comunicación efectiva, trabajo en equipo y relaciones interpersonales?

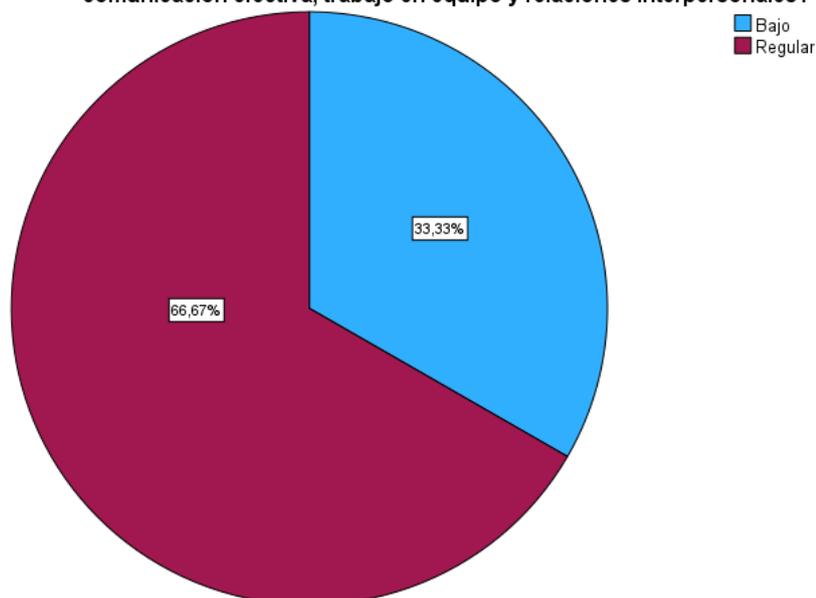
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	33,3	33,3	33,3
	Regular	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 2. Gráfico circular nivel de habilidades interpersonales

¿Cómo califica su nivel de habilidades interpersonales en el entorno laboral, considerando aspectos como la comunicación efectiva, trabajo en equipo y relaciones interpersonales?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los datos obtenidos del ítem con respecto a la categoría de desempeño laboral, en función del indicador de nivel de habilidades interpersonales, revelan, según la representación gráfica, que el 66,67% de los empleados ha determinado que su nivel de

habilidades interpersonales en el entorno laboral es clasificado como "regular". En contraste, el 33,33% de los colaboradores evalúa sus habilidades interpersonales como "bajo". Esto implica que el personal de la entidad bancaria requiere actividades para fortalecer la comunicación y la colaboración en la Cooperativa P.A.I.S. Ltda.

4.1.3. ¿Cómo percibe la habilidad de sus compañeros de trabajo para llevar a cabo diversas tareas y responsabilidades dentro de la cooperativa?

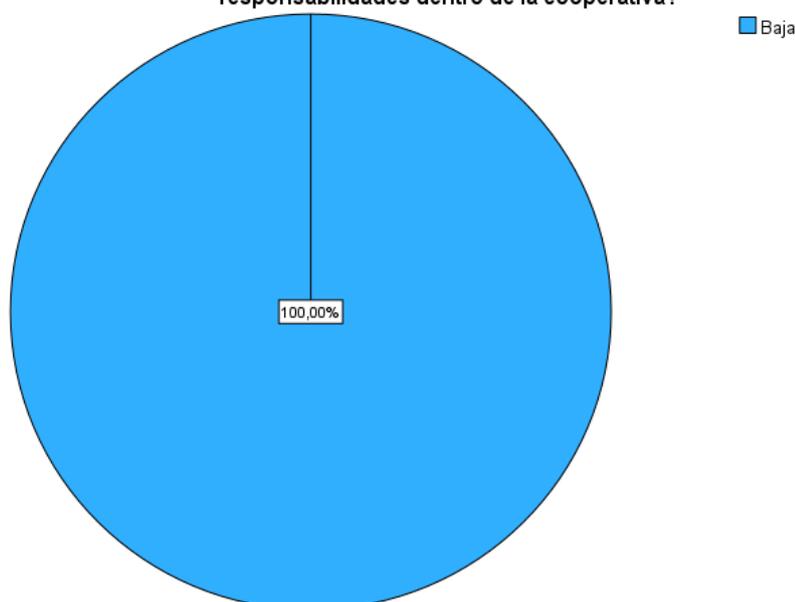
Tabla 7. Tabla de frecuencias habilidad para llevar a cabo diversas tareas
 ¿Cómo percibe la habilidad de sus compañeros de trabajo para llevar a cabo diversas tareas y responsabilidades dentro de la cooperativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 3. Gráfico circular habilidad para llevar a cabo diversas tareas
 ¿Cómo percibe la habilidad de sus compañeros de trabajo para llevar a cabo diversas tareas y responsabilidades dentro de la cooperativa?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Luego de aplicar la encuesta, específicamente en la categoría de habilidades y relacionados con el indicador de capacidad para ser polivalente; se pudieron evidenciar los

resultados siguientes. Según estos datos, el 100% de los empleados evalúan las habilidades de sus compañeros de trabajo como "baja". Este porcentaje ineficiente se atribuye a la asignación de responsabilidades a los empleados, quienes con frecuencia carecen de los conocimientos necesarios para ejecutar los procesos de manera eficiente. Este déficit de competencia contribuye significativamente a la evaluación desfavorable de las habilidades interpersonales.

4.1.4. ¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos?

Tabla 8. Tabla de frecuencias capacidad plazos establecidos

¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos?

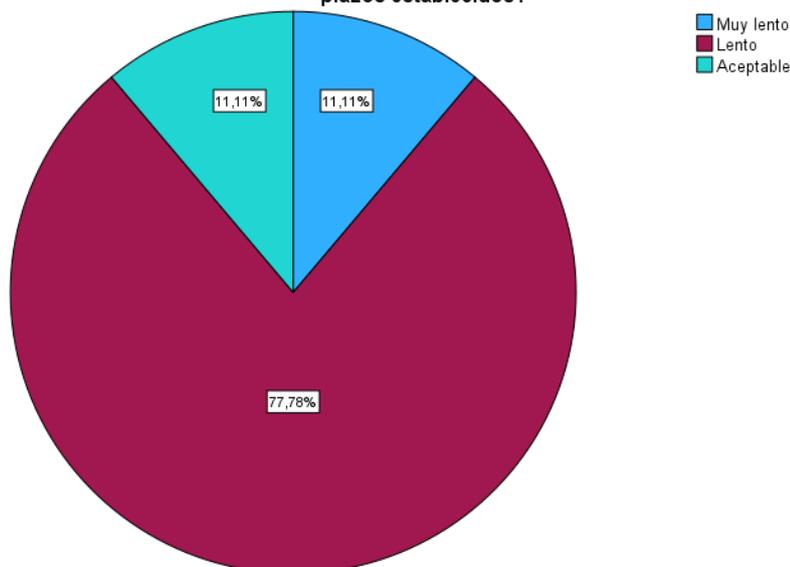
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy lento	1	11,1	11,1	11,1
	Lento	7	77,8	77,8	88,9
	Aceptable	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 4. Gráfico circular capacidad plazos establecidos

¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los datos obtenidos, específicamente en la categoría de habilidades en función del indicador de tiempo de respuesta en el trabajo, el 77,78% de los empleados evalúa a sus compañeros de trabajo con una capacidad "lenta" para realizar tareas. En contraste, el 11,11% indica que el tiempo de respuesta de algunos compañeros se percibe como "muy lento", mientras que el 11,11% lo considera como "aceptable".

En este contexto, se observa que, aunque existe una percepción baja de una capacidad aceptable para realizar tareas eficientemente, hay un segmento significativo de la muestra que identifica problemas específicos relacionados con el tiempo de respuesta más lento de algunos compañeros de trabajo, lo que se debe a los limitados programas de desarrollo para fortalecer los conocimientos en torno a las tareas y responsabilidades otorgadas a los talentos.

4.1.5. ¿En qué medida la habilidad de sus compañeros para analizar situaciones complejas contribuye a soluciones efectivas?

Tabla 9. Tabla de frecuencias habilidad para analizar situaciones complejas
¿En qué medida la habilidad de sus compañeros para analizar situaciones complejas contribuye a soluciones efectivas?

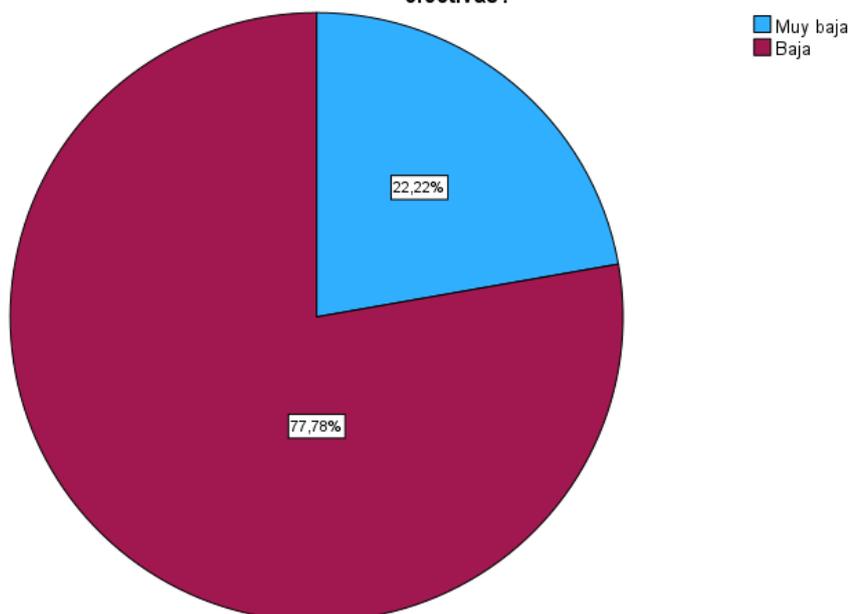
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy baja	2	22,2	22,2	22,2
	Baja	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 5. Gráfico circular habilidad para analizar situaciones complejas

¿En qué medida la habilidad de sus compañeros para analizar situaciones complejas contribuye a soluciones efectivas?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

La encuesta reveló que el 77,78% de los talentos evalúa a sus compañeros de trabajo con una capacidad "baja" para analizar situaciones complejas. En contraste, el 22,22% de los empleados califica a sus compañeros con una capacidad "muy baja". Estos resultados revelan la existencia de una comunicación deficiente, además de los limitados incentivos y la desalineación del personal con el perfil profesional.

4.1.6. ¿Cuál es su nivel de participación en programas de capacitación experimentados en el último año en la entidad?

Tabla 10. Tabla que indica el nivel de participación en programas de capacitación
¿Cuál es su nivel de participación en programas de capacitación experimentados en el último año en la cooperativa?

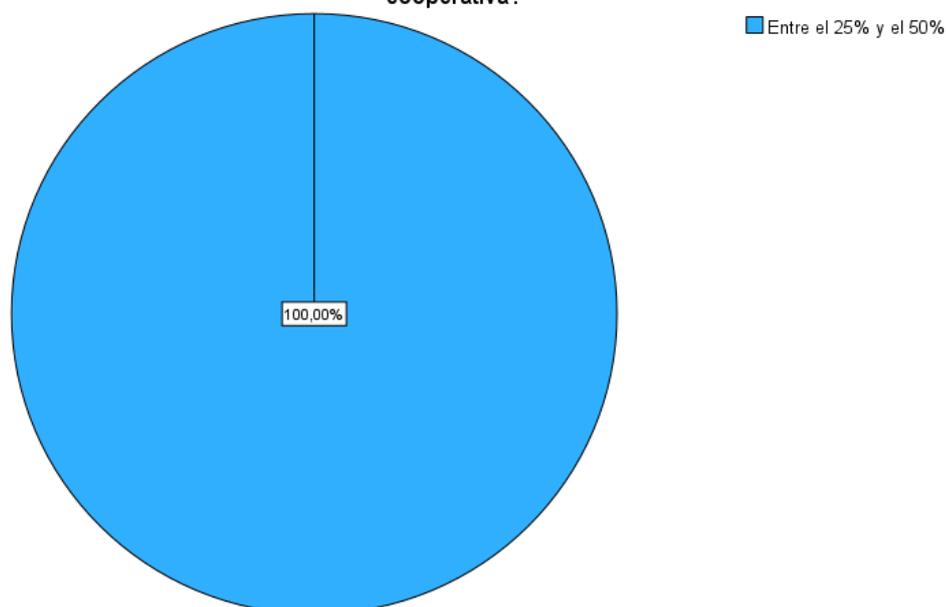
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Entre el 25% y el 50%	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 6. Gráfico circular nivel de participación en programas de capacitación

¿Cuál es su nivel de participación en programas de capacitación experimentados en el último año en la cooperativa?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los datos indican que el 100% de los colaboradores ha participado en un rango situado entre el 25% y el 50% de programas en el último año. Estos datos reflejan la totalidad de la fuerza laboral involucrada en dichos programas.

No obstante, los resultados también indican una baja participación, situación que puede atribuirse al tamaño reducido en la entidad bancaria. Este hecho está relacionado por falta de una unidad o departamento que gestione el talento humano, lo cual ha generado la implementación de programas de capacitación limitados.

4.1.7. ¿Cómo evalúa dichos obtenidos luego de técnicas de procesos de capacitación del personal en la cooperativa?

Tabla 11. Tabla de frecuencias de los procesos de capacitación de la entidad
¿Cómo evalúa los resultados obtenidos a través de los procesos de capacitación en los que ha participado en la cooperativa?

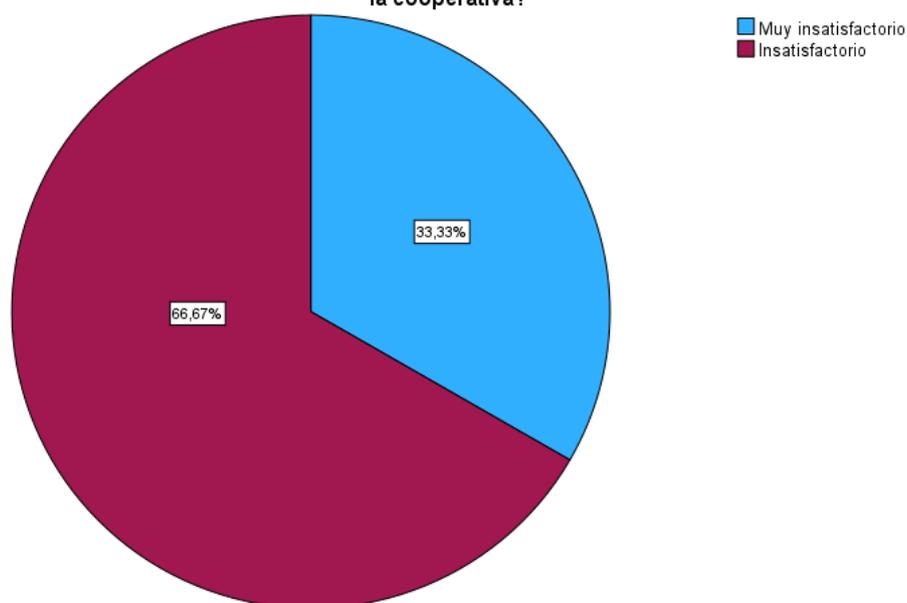
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfactorio	3	33,3	33,3	33,3
Insatisfactorio	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 7. Gráfico circular de los procesos de capacitación

¿Cómo evalúa los resultados obtenidos a través de los procesos de capacitación en los que ha participado en la cooperativa?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los datos obtenidos en función de la encuesta indican que el 66,67% de los empleados manifiesta su insatisfacción con los programas mencionados, mientras que el 33,33% de los talentos indica que se encuentra muy insatisfecho. En este contexto, la prevalencia de la insatisfacción evidencia la necesidad para analizar y determinar cuál es la

eficacia en la capacitación del personal, dado que existen temas que abordar, lo cual requieren atención para disipar las incertidumbres de los empleados para la eficiencia de los diferentes procesos.

4.1.8. ¿En cuántos programas de capacitación ha participado durante su desempeño laboral en la cooperativa?

Tabla 12. Tabla de frecuencias número de programas de capacitación
¿En cuántos programas de capacitación ha participado durante su desempeño
laboral en la cooperativa?

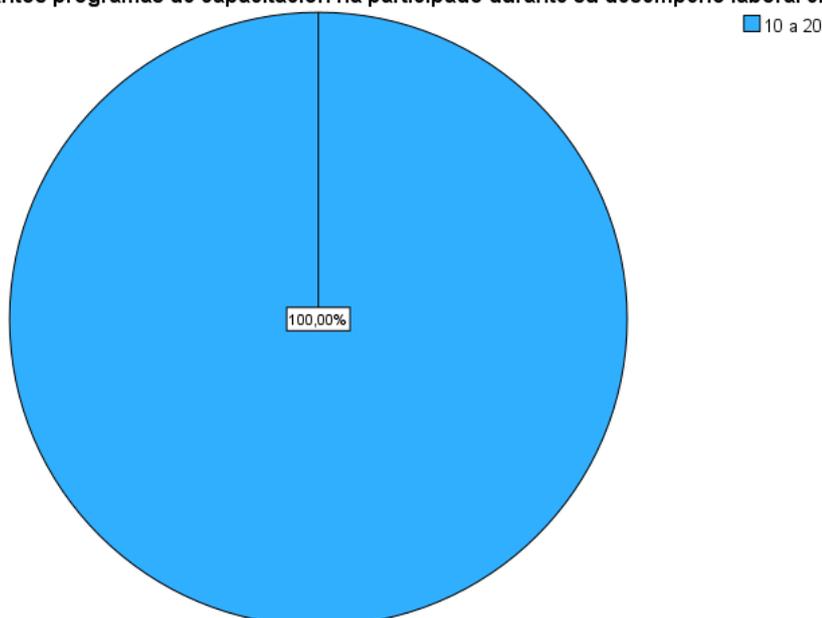
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 10 a 20	9	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 8. Gráfico circular número de programas de capacitación

¿En cuántos programas de capacitación ha participado durante su desempeño laboral en la cooperativa?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

La información revelada sobre la capacitación en función del indicador de número de programas de capacitación implementados, indican que el 100% de empleados han participado en un rango de 10 a 20 capacitaciones en el último año.

4.1.9. ¿Cuántos objetivos ha establecido para el logro de resultados de los diferentes procesos en sus competencias?

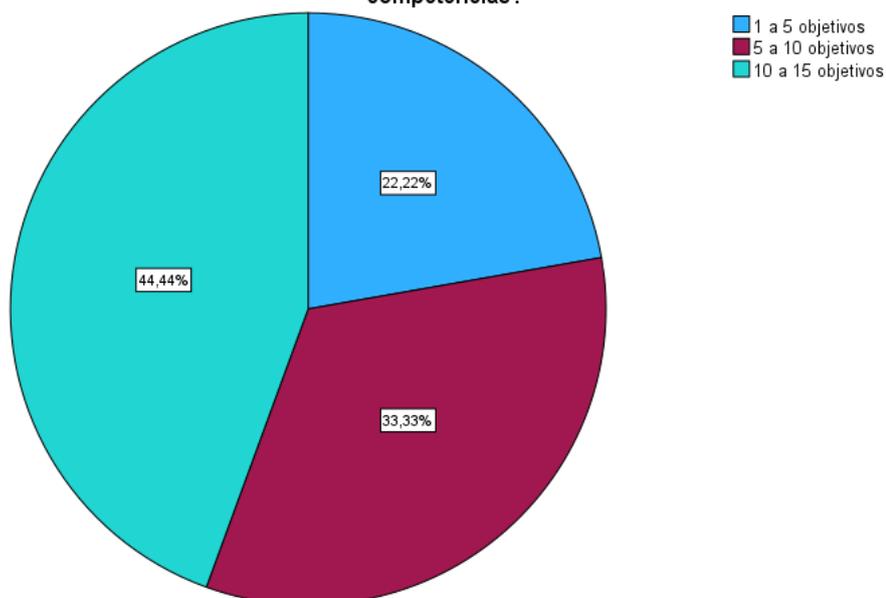
Tabla 13. Tabla de frecuencias número de objetivos establecidos
¿Cuántos objetivos ha establecido para el logro de resultados de los diferentes procesos en sus competencias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 5 objetivos	2	22,2	22,2	22,2
5 a 10 objetivos	3	33,3	33,3	55,6
10 a 15 objetivos	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 9. Gráfico circular número de objetivos establecidos
¿Cuántos objetivos ha establecido para el logro de resultados de los diferentes procesos en sus competencias?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los datos indican de número de objetivos planteados. El 44,44% de empleados han establecido en un rango de entre 10 a 15 objetivos, mientras que el 33,33% en un rango de entre 5 a 10 objetivos y el 22,22% de entre 1 a 5 objetivos.

Los datos revelan la variedad en el número de objetivos establecidos por los empleados, con un enfoque predominante en el rango de 10 a 15 objetivos. Esto tiene implicaciones significativas para el desempeño y los resultados alcanzados por los empleados.

4.1.10. ¿Cuántos de los objetivos planteados en los diferentes procesos para el logro de resultados en sus competencias ha cumplido?

Tabla 14. Tabla de frecuencias cumplimiento de objetivos

¿Cuántos de los objetivos planteados en los diferentes procesos para el logro de resultados en sus competencias ha cumplido?

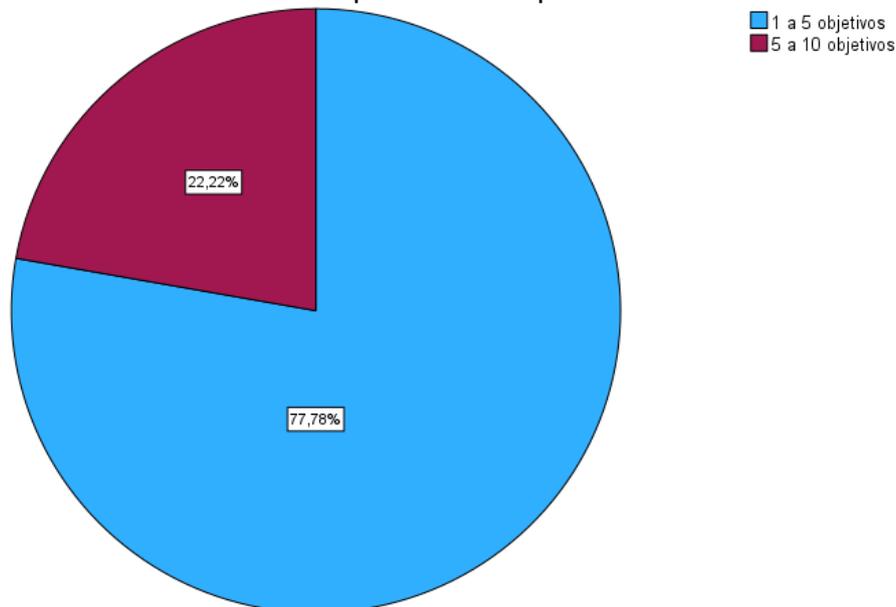
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 5 objetivos	7	77,8	77,8	77,8
	5 a 10 objetivos	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 10. Gráfico circular cumplimiento de objetivos

¿Cuántos de los objetivos planteados en los diferentes procesos para el logro de resultados en sus competencias ha cumplido?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los datos demuestran que el 77,76% de los colaboradores ha alcanzado el cumplimiento en un rango de 1 a 5 objetivos, mientras que el 22,22% de los colaboradores ha logrado el cumplimiento en un rango de 5 a 10 objetivos. Estos datos indican que no todos los empleados han logrado cumplir con la totalidad de los objetivos planteados, lo que tiene una incidencia negativa sobre el desarrollo institucional de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda.

4.1.11. ¿Cómo evalúa a sus compañeros en el cumplimiento de las metas establecidas?

Tabla 15. Evaluación cumplimiento de metas

¿Cómo evalúa a sus compañeros en el cumplimiento de las metas establecidas?

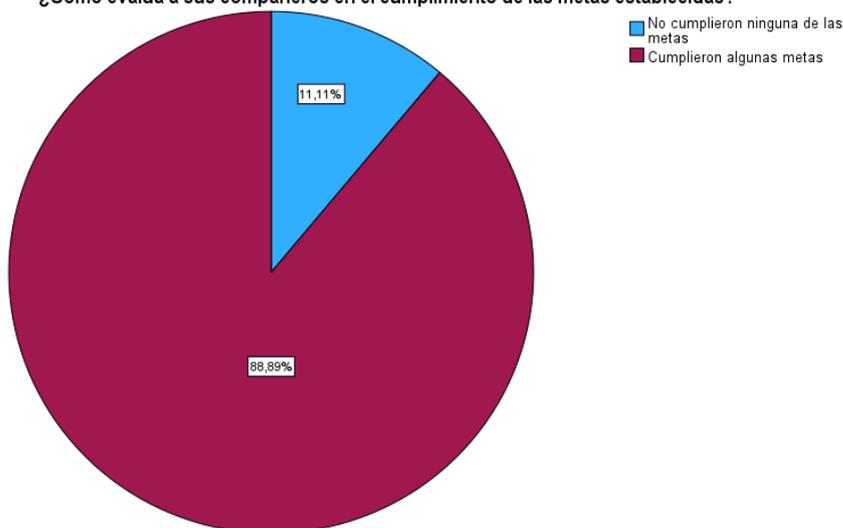
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No cumplieron ninguna de las metas	1	11,1	11,1	11,1
Cumplieron algunas metas	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 11. Evaluación cumplimiento de metas

¿Cómo evalúa a sus compañeros en el cumplimiento de las metas establecidas?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

A partir de la encuesta se tuvo que el 88,89% de empleados han cumplido algunas metas, mientras que el 11,11% de los talentos evalúan a sus compañeros de trabajo y mencionan que no cumplieron con ninguna de las metas. En este contexto, el cumplimiento de las metas establecidas son herramientas necesarias para la institución ya que contribuye a su sostenibilidad, crecimiento, eficiencia y reputación positiva. Sin embargo, los datos demuestran un nivel de cumplimiento bajo, lo que recae sobre el sistema deficiente de reconocimientos hacia los colaboradores de la Cooperativa P.A.I.S.

4.1.12. ¿Cómo evalúa la efectividad del ambiente laboral en su experiencia?

Tabla 16. Tabla de frecuencias efectividad del ambiente laboral

¿Cómo evalúa la efectividad del ambiente laboral en su experiencia?

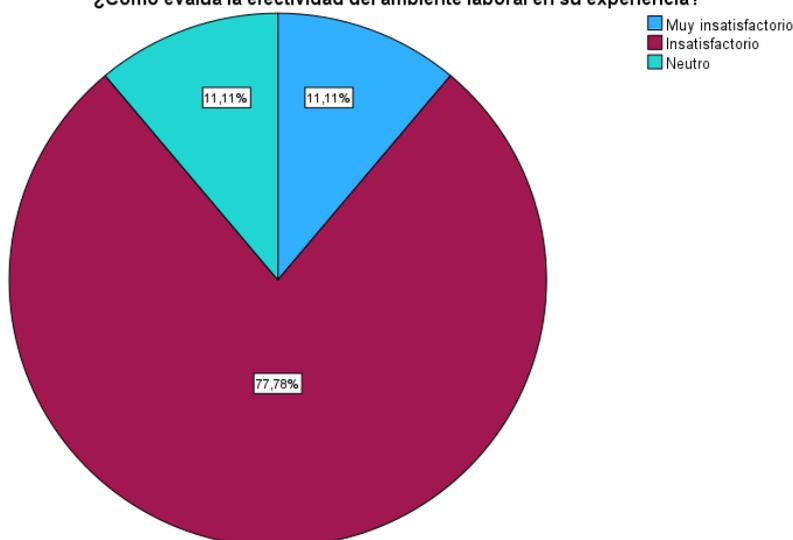
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
Insatisfactorio	7	77,8	77,8	88,9
Neutro	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 12. Gráfico circular efectividad del ambiente laboral

¿Cómo evalúa la efectividad del ambiente laboral en su experiencia?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Estos datos indican que el 77,78% de empleados se encuentran insatisfechos en función de la efectividad del ambiente laboral en su experiencia, mientras que el 11,11% evalúa la efectividad como “muy insatisfactorio” y el otro 11,11% lo determina como “neutro”.

En este sentido, la insatisfacción de la mayoría de empleados señala la necesidad de plantear estrategias para abordar las áreas de insatisfacción y mejorar la calidad del ambiente laboral para el beneficio general de los empleados y el desarrollo institucional de la Cooperativa.

4.1.13. ¿Cómo evalúa el nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas tomadas por la cooperativa?

Tabla 17. Tabla de frecuencias nivel de eficiencia decisiones estratégicas
¿Cómo evalúa el nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas tomadas por la cooperativa?

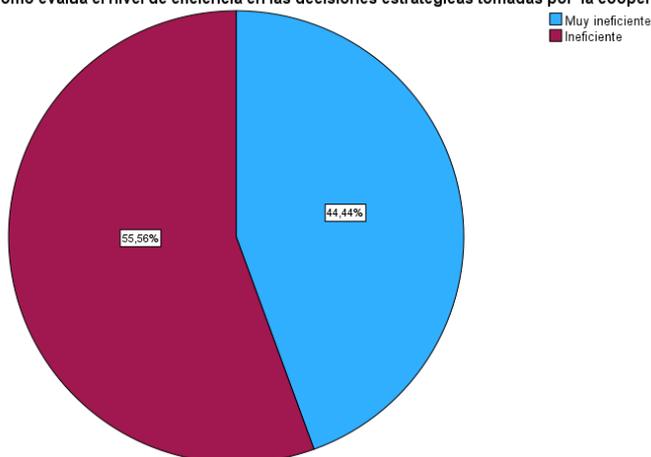
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy ineficiente	4	44,4	44,4	44,4
	Ineficiente	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 13. Gráfico circular nivel de eficiencia decisiones estratégicas

¿Cómo evalúa el nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas tomadas por la cooperativa?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

La pregunta demostró que el 55,56% del talento humano evalúan las decisiones estratégicas tomadas por la cooperativa como “ineficiente”, mientras que el 44,44% las perciben como "muy ineficiente". Esta percepción de ineficiencia en las decisiones estratégicas no solo impacta de manera significativa en las competencias de los empleados, sino que también afecta al fortalecimiento organizacional de la cooperativa. Esta realidad impacta dicho comportamiento de los trabajadores y como se encuentran comprometidos con la empresa y sus empleos con la institución, que implica el desarrollo institucional de la entidad bancaria.

4.1.14. ¿Cómo percibe el tiempo de ejecución de las decisiones dentro de la cooperativa?

Tabla 18. Tabla de frecuencias tiempo de ejecución decisiones estratégicas
¿Cómo percibe el tiempo de ejecución de las decisiones dentro de la cooperativa?

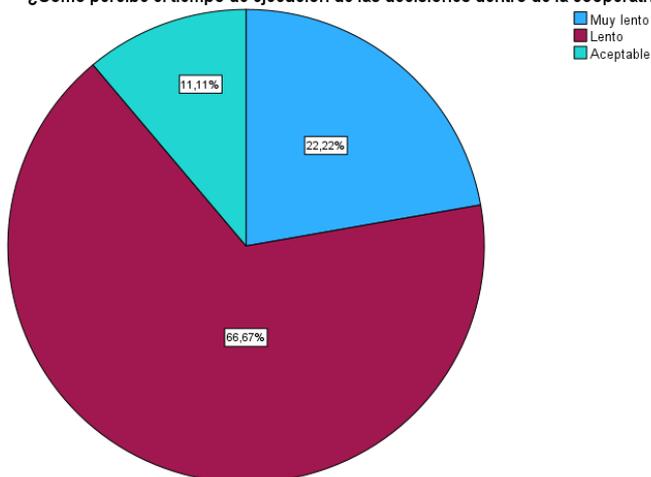
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy lento	2	22,2	22,2	22,2
	Lento	6	66,7	66,7	88,9
	Aceptable	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Gráfico 14. Gráfico circular tiempo de ejecución decisiones estratégicas

¿Cómo percibe el tiempo de ejecución de las decisiones dentro de la cooperativa?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Análisis e interpretación:

Los hallazgos de la pregunta formulada, enfocada en la categoría de toma de decisiones, considerando el indicador de tiempo de ejecución de las decisiones, indican que el 66,67% de empleados perciben el tiempo de ejecución lento, el 22,22% de los empleados considera que el tiempo de ejecución de las decisiones es "muy lento"; mientras que el 11,11% lo determina como "aceptable", situación que afecta a la agilidad y la capacidad de respuesta operativa de la cooperativa.

4.2. Análisis cualitativo de la entrevista aplicada al Gerente de la institución

Durante el proceso de investigación, se realizaron múltiples estudios de campo al lugar, donde se aplicó una entrevista dirigida al Mgs. Bayron Ramiro Pinda Guanolema, PhD., quien ostenta la posición de Gerente General de la entidad bancaria. A partir de la misma se recopiló información para el análisis correspondiente referente al talento humano y su gestión dentro de la institución.

En consonancia con la interrogante planteada, Pinda (2023) abordó la descripción del manejo y gestión del personal y la evolución que se ve afectada en la institución. Resalta especialmente falta de control e inexistencia de una unidad de recursos humanos en la empresa. Dando lugar a una gestión del personal y del talento humano, únicamente a partir de la gerencia, generando desventajas, retrasos y plazos en la contratación y manejo de personal. y, por ende, el talento humano y la formación de los empleados son deficientes ya que hay áreas que pueden ser mejoradas, ya identificadas durante la adquisición y contratación de nuevo personal.

Por otra parte, este problema también ha afectado negativamente al desarrollo institucional, especialmente en términos de ineficiencia y cumplimiento de procesos.

Los subsistemas que son manejados por el gerente incluyen atracción y selección del personal, crecimiento y cultivo del talento, recompensas que incluye un sistema deficiente ya que el porcentaje que es otorgado por los créditos ocasiona dificultades al desarrollar cada función y menorando el rendimiento del personal; cada uno de los subsistemas incluyen deficiencias por el manejo básico de aquellos.

Por consiguiente, en relación con la categoría de desempeño laboral y en respuesta a la interrogante sobre la influencia en el desarrollo institucional de la organización en términos de la asignación de competencias alineadas con el perfil profesional, para el gerente

la asignación de competencias alineada con el resumen profesional es esencial para el desenvolvimiento eficiente de las personas que trabajan en la Cooperativa. Sin embargo, se reconoce que existe un cierto margen de desalineación, lo que ha llevado a problemas como la deficiente atención al cliente y el descontento de algunos socios. En este contexto, según Pinda la asignación de competencias alineada con el perfil profesional incide significativamente en el desarrollo institucional de la organización, como efecto del manejo centralizado ha notado la presencia de desalineaciones que han tenido consecuencias negativas. Mencionado lo anterior, con relación a la interrogante sobre la evaluación del nivel de habilidades interpersonales que presenta el personal; las habilidades interpersonales son neutras, lo que se debe a que P.A.I.S. Ltda. Es una cooperativa en vía de crecimiento, por lo que, los empleados se adaptan a múltiples funciones y responsabilidades.

En relación con la categoría de habilidades, en referencia a la respuesta proporcionada por el encuestado a la pregunta sobre el análisis polivalente del personal en la entidad, por su naturaleza de la institución; esta requiere que el talento humano necesariamente sea polivalente. No obstante, a medida que la cooperativa crezca, Pinda menciona que será esencial evaluar cómo optimizar y especializar las responsabilidades para asegurar eficiencia y rendimiento en el futuro. Considerando la interrogante sobre la apreciación del tiempo de respuesta en relación con los diversos procedimientos ejecutados por el personal, el Gerente menciona que la percepción del tiempo de respuesta se complica por la falta de un control eficiente y la variabilidad en el cumplimiento de los procesos. Por otra parte, se planteó la interrogante acerca de la evaluación del talento humano para solucionar problemas, menciona la necesidad de segregar tareas y establecer procesos individuales para los trabajadores.

Finalmente, en el contexto de la variable independiente vinculada a la categoría de capacitación, se formuló la interrogante sobre la percepción acerca de si el entrevistado considera que la cantidad de programas de capacitación ofrecidos al personal contribuye de manera eficaz al desarrollo de las competencias del talento humano, por lo que menciona que la contribución es parcial, ya que los programas de capacitación presentes en la Cooperativa indica que son limitados. No obstante, no tratan temas como la atención al cliente necesario para el crecimiento de la entidad bancaria.

En relación con la variable dependiente asociada a la categoría de logro de resultados y la pregunta acerca del cumplimiento de objetivos y metas, el Gerente expone que las metas

en el ámbito del logro de resultados son esencial ya que, a partir de ello, la empresa experimentará beneficios y los empleados verán cubierto su sueldo. Y, en el marco de la categoría de toma de decisiones y la pregunta sobre la eficiencia y su evaluación en dichas decisiones estratégicas para el desarrollo institucional, el entrevistado señala que este análisis ayudará a generar nuevas estrategias y tomar mejores decisiones para el desarrollo de la empresa.

4.3. Comprobación de las hipótesis

4.3.1. Prueba de Hipótesis

H₁: La gestión del Talento Humano por Competencias incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

H₀: La gestión del Talento Humano por Competencias no incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

4.3.2. Chi cuadrado

Para comprobar la prueba de hipótesis mediante el software SPSS se utilizó la técnica de Chi cuadrado, tal como lo menciona Ricardi (2011) la prueba chi cuadrado, también conocida como estadístico ji-cuadrado, es una técnica estadística utilizada para someter a prueba la H₁: La gestión del Talento Humano por Competencias incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA., y la H₀: La gestión del Talento Humano por Competencias no incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA., el propósito de esta prueba estadística fue examinar la asociación entre variables; gestión o administración del personal por competencias, como variable independiente, y el desarrollo institucional, como variable dependiente. Se optó por usar esta prueba para analizar la relación entre estas dos variables.

Es necesario destacar la importancia de esta prueba para verificar independencia con relación a las variables, dependiente e independiente. Al plantear la técnica del Chi cuadrado, se busca verificar la independencia entre las variables. Esta independencia implica que no hay una conexión significativa entre ellas (Gusqui, 2023).

En este contexto, la prueba chi cuadrado a partir de la información obtenida recolectados en función de la encuesta en la entidad, se trabajó con una muestra de 9 talentos, por lo que es necesario comprobar las hipótesis; a partir de la pregunta 4. ¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los

plazos establecidos? Que está directamente relacionada con la independencia de variable, en este caso, administración del personal del TH ya que el ítem seleccionado proporcionó datos que enriquecieron la investigación y reveló la importancia que cumple dentro de la misma, siendo que la alineación del perfil profesional con las competencias determina que tan eficientes y sus capacidades en el personal y de esta manera que exista cumplimiento en los tiempos preestablecidos en cada proceso, lo que contribuye también a la efectividad de la productividad.

En tal sentido, los datos demuestran la ineficiencia de los empleados para cumplir con los tiempos asignados debido a la desalineación de las competencias con el perfil profesional, es por eso, por lo que se tomó la pregunta antes mencionada ya que como lo menciona Chiavenato (2009) en su investigación que el talento humano y su gestión por competencias tiene por propósito lograr un rendimiento eficiente y adecuado para alcanzar los objetivos institucionales.

Y, por otra parte, se utilizó la pregunta 11. ¿Cómo evalúa a sus compañeros en el cumplimiento de las metas establecidas? Correspondiente a variables, tanto dependientes e independientes del desarrollo institucional ya que los datos proporcionados a partir del ítem escogido determinan el desempeño individual de los talentos que hacen parte de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda., por lo que como lo menciona Vargas-Hernández (2012) en el marco teórico el desarrollo institucional busca reconocer aspectos que pueden mejorarse, definir metas específicas y llevar a cabo acciones planificadas con el fin de impulsar el desarrollo y la eficiencia de la organización.

4.3.3. Tabla cruzada

Tabla cruzada ¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos? * ¿Cómo evalúa a sus compañeros para cumplir las metas dadas?

Tabla 19. Tabla cruzada

Recuento

	¿Cómo evalúa a sus compañeros para cumplir las metas?		Total
	No cumplieron ninguna	Cumplieron algunas metas	
Muy lento	0	1	1

¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos?	Lento	0	7	7
	Aceptable	1	0	1
Total		1	8	9

Fuente: Herramienta SPSS

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

4.3.4. Análisis de resultados para el Test Chi-cuadrado

Tabla 20. Resultados de la prueba de hipótesis

Test Chi-cuadrado			
		Grados de libertad	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,000 ^a	2	,011
Razón de verosimilitud	6,279	2	,043
Asociación lineal por lineal	4,500	1	,034
N de casos válidos	9		

a. recuento menor que 5 (83,3%) equivalentes a 5 casillas . El recuento mínimo esperado es ,11.

Fuente: Herramienta SPSS

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Con una significación de 0.011 menor al valor alfa del 0.05, se valida la prueba dando lugar a la H_1 (H_1 : La gestión del Talento Humano por Competencias incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.) y rechazando la H_0 (H_0 : La gestión del Talento Humano por Competencias no incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.).

Dado que la hipótesis alternativa demuestra una conexión significativa entre ambas áreas, es esencial proponer estrategias de administración del TH basadas en competencias para el crecimiento institucional de P.A.I.S. LTDA. en este escenario.

4.4. Discusión de resultados

A partir de los hallazgos recopilados de las encuestas y entrevista, se pudo tener una objetividad general más clara sobre los acontecimientos actuales que suceden en la entidad. Esto abarca aspectos relacionados con la categoría de desempeño laboral, habilidades y capacitación correspondientes a la Gestión de THPC, como variable independiente. Además, los logros y toma de decisiones correspondientes en función de la variable dependiente: Desarrollo institucional.

Los datos evidencian que el 66,67% de empleados presenta un nivel de adaptación poco adecuado al puesto actual en términos de competencias laborales. Las limitaciones en los programas de desarrollo y capacitación, junto con la asignación de roles fuera de los perfiles profesionales, contribuyen a esta situación. Por lo que, tal como lo menciona Chiavenato (2009) que esta gestión implica reconocer y aprovechar dichas competencias de cada persona, siendo puntos clave en las funciones laborales, buscando la alineación y potenciación del crecimiento de la Cooperativa. La problemática identificada demuestra que la Cooperativa enfrenta dificultades precisamente en este aspecto.

Así mismo, el Gerente General en la entrevista aplicada corrobora falta de una entidad o unidad e incluso un departamento que gestione al personal, su contratación y problemas respectivos. Siendo un factor determinante para esta problemática. Señala la necesidad de reforzar las competencias del personal y con mayor mejora en sus tareas laborales en la empresa. Así mismo, Ortega (2006), destaca que el rol esencial de esta unidad de talento humanos dará un plus en el avance estratégico para mejoras en la entidad y supervisar todas las fases para un mejor futuro basándose en las competencias del personal.

La evaluación de las habilidades interpersonales, a partir de los datos recopilados en las encuestas, indica la necesidad de reforzar la comunicación y colaboración en la Cooperativa. Como se menciona en el marco teórico, las habilidades interpersonales son competencias que involucran interactuar de manera efectiva, comunicar de forma clara y establecer relaciones productivas con otros profesionales. Según el Gerente, el nivel de habilidades interpersonales se mantiene neutral debido al crecimiento de la cooperativa y la adaptación de los empleados a múltiples funciones. Sin embargo, deficientes enfoques darán fallas en las habilidades y desarrollo de competencias que repercuten en la interacción entre los colaboradores, lo que coincide con Vallejo (2016) al referir al sistema de recompensas basado en la reciprocidad de forma que influya en la dedicación y esfuerzo de los empleados,

destacando el fortalecimiento en cuanto a cada habilidad interpersonal para mejorar en cada área de la empresa con un mejor cumplimiento de tareas.

El total de los empleados (100%) evalúa las habilidades de sus compañeros como "baja" en la condición de polivalencia, inferencia que coincide con Chávez (2015) en el fundamentalismo de reconocer a los profesionales en una entidad ya sea pública o privada como talentos con habilidades y características distintivas, en lugar de recursos. En tal virtud, al no reconocer las habilidades individuales de los empleados, los colaboradores presentan deficiencias en la capacidad de realizar múltiples actividades.

Por consiguiente, los datos revelan percepciones desfavorables en relación con el tiempo de respuesta y capacidades para solucionar problemas emergentes de la empresa. De acuerdo con fuentes bibliográficas, esta habilidad implica dar soluciones mediante un examen, reconocimiento, valoración y establecimiento de estrategias efectivas. Contrariamente, el Gerente destaca problemas en el control eficiente y la variabilidad en el cumplimiento de procesos como factores que complican la percepción del tiempo de respuesta. Este escenario coincide con la perspectiva de Guerrero (2014), quien sostiene que dichas herramientas y habilidades darán mayor rendimiento y optimización de procesos. Sin embargo, los problemas identificados impactan negativamente en el tiempo de respuesta, la capacidad resolver cualquier inconveniente.

Así, la colaboración en el programa de capacitación los empleados expresan insatisfacción, evidenciando la necesidad para analizar y perfeccionar eficazmente la capacitación. También, no existen programas de capacitación para el personal, lo cual afecta el crecimiento y desarrollo institucional. En este ámbito, tal como se menciona en el marco teórico, se demuestra que la formación es esencial para mejorar la eficiencia en el desarrollo institucional de la cooperativa P.A.I.S., ya que incide directamente en el personal al potenciar las habilidades, conocimientos y competencias.

Los resultados muestran una diversidad en el número de objetivos establecidos por los empleados, pero también revelan que no todos logran cumplir con la totalidad de los objetivos planteados, lo que impacta negativamente en el desarrollo institucional. Tal como lo menciona Vargas – Hernández (2012) el desarrollo institucional es un proceso planificado para mejorar la calidad de la organización, lo cual se relaciona con los resultados que indican

la diversidad en los objetivos establecidos por los empleados, cabe destacar que no todos logran cumplir con la totalidad de los objetivos.

La percepción de ineficiencia en las decisiones estratégicas impacta en las competencias de los empleados y afecta el fortalecimiento organizacional, tal como lo menciona Díaz & Quintana (2021) un ambiente laboral comprometido contribuye a la satisfacción del talento humano. A lo que, la ineficiencia en las decisiones estratégicas afecta a las competencias de los empleados y debilita el fortalecimiento organizacional. El Gerente subraya que la toma de decisiones está centralizada lo cual se les atribuye a varios factores, y demora en la contratación, lo cual dé lugar a deficiencias en la contratación y formación de talento humano. Así mismo, coincide con Argandoña (2011) ya que menciona que el proceso decisional está ligada a la ética para lograr éxitos en la empresa, el desarrollo de la empresa y crecimiento.

Estos resultados revelan deficiencias en el personal y evita un desarrollo óptimo en la institución. Por la falta de una unidad de recursos humanos dando lugar a problemas en la comunicación interna, el fomento de competencias, generando falta de decisiones apropiadas, y deficiente organización institucional y promover el desarrollo institucional. Esta problemática se relaciona con investigaciones previas, como la de Cando (2016) sobre el personal y su gestión en la entidad, y sus consecuencias en el desarrollo de la organización. Este estudio resalta problemas como la contratación inadecuada y la falta de compromiso del personal, evidenciando desafíos en la gestión interna con capacidad de organización y cumplimiento de metas institucionales, tal como la Cooperativa P.A.I.S. Ltda.

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En cumplimiento con el objetivo dado, la situación actual de la organización. Con respecto al talento humano y su gestión por competencias relacionado con el crecimiento de la empresa; se demuestra que la cooperativa carece de una unidad o departamento de talento humano, lo que resulta en la centralización de la gestión desde la gerencia. Esta centralización genera demoras al momento de enfrentar decisiones fundamentales en la empresa y una escasa contribución por parte de los empleados en dichos procesos. La contratación y formación del personal son deficientes debido a la falta de un enfoque estructurado y departamentalizado con respecto al talento humano y su gestión. Una desalineación en asignar competencias con un perfil profesional ha generado problemas como la atención deficiente al cliente y el descontento de algunos socios. El nivel de habilidades interpersonales de los talentos se considera neutral.

El desarrollo institucional se ha visto afectado debido a la inexistente unidad que gestione el talento humano. Programas de capacitación ineficientes, obstaculizan el crecimiento y desarrollo institucional, generando una percepción generalizada de insatisfacción entre los empleados. Aunque se establecen objetivos, no todos los empleados logran cumplirlos, lo que repercute negativamente en el desarrollo institucional, por lo que las decisiones estratégicas son percibidas como ineficientes por una parte significativa de los empleados, lo que se refleja en el trabajo y satisfacciones de los recursos humanos y su rigor por el crecimiento de la institución con compromiso.

- Respecto al segundo objetivo, el sistema y subsistemas por competencias, el crecimiento de la institución, se evidenció un sistema deficiente. Esto se debe a que la gestión es centralizada bajo la dirección de la Gerencia. Dado al tamaño de la cooperativa, las responsabilidades que normalmente asumiría el departamento de talento humano recaen en el Mgs. Bayron Ramiro Pinda Guanolema, PhD., quien ocupa el cargo de Gerente General; esto ha ocasionado problemas que repercuten sobre el desarrollo institucional.

Los subsistemas de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. está comprendido por la atracción y selección del personal. Sin embargo, la gestión centralizada recae sobre la falta de alineación de competencias y así mismo las demoras al enfrentar problemas y buscar soluciones. Estos sistemas y subsistemas generan insatisfacción entre los empleados debido a la naturaleza básica de las limitadas capacitaciones ofrecidas. Subsistema de recompensas que incluye un sistema deficiente ya que el porcentaje que es otorgado por los créditos ocasiona problemas en el ambiente laboral y por último el subsistema de evaluación del rendimiento que se mide a través de los resultados en base a objetivos y metas, lo que se demostró que los empleados no logran cumplir en su totalidad con los objetivos.

- Al demostrar que esta falta de dirección en los recursos humanos por competencias incide gradualmente con el Desarrollo Institucional de la empresa; en el Capítulo VI se propuso estrategias que fomentan el crecimiento y desarrollo institucional a partir del control efectivo de los recursos humano para solucionar problemas en la entidad. Al respecto, cabe destacar que toda administración del personal por competencias está estrechamente vinculado al desarrollo institucional ya que denota la efectividad de los procesos.

5.2. Recomendaciones

- Es necesario implementar el departamento dedicado a la gestión de talento humano por competencias con un enfoque en el crecimiento a través de la efectividad del ambiental laboral comprendido por la alineación de la asignación de competencias con el perfil profesional, así como la continua capacitación y desarrollo del personal para alcanzar los objetivos institucionales. Con el propósito de mejorar la calidad del servicio y fortalecer el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.
- Dado el interés de implementar el DTHPC en la cooperativa, se sugiere contratar el personal altamente calificado y especializado en los subsistemas de recursos humanos enfocados en las competencias. Esto asegurará gestionar el personal, y contratación eficazmente, promoviendo así la efectividad del sistema y subsistemas basado en competencias mejorando la eficacia y el crecimiento de la empresa.
- Se sugiere introducir las estrategias propuestas en el Capítulo VI, para desarrollar mejores procesos para la administración del personal por competencias, desarrollando la institución paulatinamente para dar mejores resultados.

CAPÍTULO VI.

6. PROPUESTA

6.1. Tema

Estrategias de la GDTH por competencias para la efectividad del desarrollo institucional de la cooperativa.

6.2. Antecedentes

El estado actual del modo en que se maneja la administración de recursos humano por competencias con un crecimiento institucional de la empresa. demostró problemas dentro del lugar de trabajo. Este problema comprendido por faltas como departamentos inexistentes de una unidad de recursos humano ha ocasionado limitaciones de políticas institucionales, dificultando la estandarización de procesos y la gestión efectiva de las habilidades del personal.

La Gerencia, asume las funciones del departamento de TH de manera centralizada, ocasionando la inadecuada toma de decisiones. Así también, los resultados demostraron que existen deficiencias en los programas de capacitación proporcionados, lo que refleja una adaptación deficiente a los roles laborales, falta de alineación del personal con los requisitos profesionales, incumplimiento de objetivos y metas. Estos aspectos afectan negativamente al desarrollo institucional de P.A.I.S. Ltda., impactando la imagen de la cooperativa, generando insatisfacción en el ambiente laboral e introduciendo ineficiencias en las decisiones estratégicas, lo que repercute en el tiempo de ejecución de estas.

En tal virtud, los antecedentes están dados a partir de datos generados que demostraron necesidades para diseñar estrategias y fortalecer la administración de recursos humano y en función de ello, un crecimiento institucional en la empresa.

6.3. Objetivo de la propuesta

Diseñar estrategias de la gestión del talento humano por competencias, para fortalecer la mejora individual del personal para potenciar el desarrollo institucional en la entidad.

6.4. Estrategias para la administración del personal o talento humano de acuerdo a las competencias y el crecimiento institucional

Estrategia 1.

Tabla 21. Aplicación de la Estrategia 1

Implementar una estructura de gestión de talento humano	
Estrategia	Alcance
Implementar la estructura en la gestión y administración del talento humano. Esto implica establecer roles y responsabilidades claras, así como también procesos de evaluación y retroalimentación para el crecimiento profesional de los empleados de la institución.	Permite identificar, reclutar, retener y desarrollar el talento dentro de la cooperativa.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Estrategia 2.

Tabla 22. Aplicación de la Estrategia 2

Generar un análisis organizacional e individual con base a la gestión de talento humano	
Estrategia	Alcance
Generar un análisis organizacional que tome en cuenta tanto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa en su conjunto, así como también de cada empleado individualmente.	Permite identificar áreas de mejora tanto a nivel organizacional como en el desarrollo profesional de cada empleado.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Estrategia 3.

Tabla 23. Aplicación de la Estrategia 3

Establecer una metodología por competencias que garantice la efectividad de los resultados en asuntos de talento humano	
Estrategia	Alcance
Establecer una metodología de evaluación de desempeño que se enfoque en las competencias específicas necesarias para el éxito en cada puesto de trabajo dentro de la cooperativa.	Garantiza que las evaluaciones sean objetivas y estén alineadas con los objetivos estratégicos de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda., permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para los empleados.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Estrategia 4.

Tabla 24. Aplicación de la Estrategia 4

Implementar programas de formación y desarrollo profesional efectivos	
Estrategia	Alcance
Implementar programas de formación y desarrollo profesional incluye cursos de capacitación, programas de mentoría y oportunidades de crecimiento interno.	Permite a los empleados adquirir las habilidades y competencias necesarias para alcanzar sus metas profesionales dentro de la cooperativa.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Estrategia 5.

Tabla 25. Aplicación de la Estrategia 5

Establecer una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la meritocracia	
Estrategia	Alcance
Establecer un ambiente de trabajo que valore y reconozca el esfuerzo y los logros de los empleados, promoviendo una cultura de meritocracia donde el éxito se premie y se reconozca.	Incentiva el compromiso y la motivación de los empleados, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad de la cooperativa a largo plazo.

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Repositorio Ulima*, págs. 1-5
- Arana Barrueto, K. L., & Vásquez Solano, A. L. (2015). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014.
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, (30), 22-31
- Barboza, E. C., & Miranda, L. R. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Ensayos pedagógicos*, 13(1), 71-106.
- Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., & Frassati, G. (2019). Motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá. *Conducta Científica*, 2(2), 24-38.
- Battisti, E., Graziano, E. A., Pereira, V., Vrontis, D., & Giovanis, A. (2023). Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework. *Management Decision*.
- Cando Tiñe, J. M. (2016). La gestión del Talento Humano en la Cooperativa Cacha Ltda, y su incidencia en el desarrollo institucional período julio 2014, julio 2014. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo].
- Castro Blanco, R. J., & Guevara Gómez, Y. (2022). Estudio de viabilidad y factibilidad para crear una empresa dedicada al mantenimiento, aseo, vigilancia de edificios y residencias en el distrito primero del cantón de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica en el periodo 2021-2022.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- De la Cruz Sullca, P. (2020). El hipotético-deductivismo en la explicación de las ciencias sociales. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18), 77-88.
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).
- Donoso Carrasco, J. M., & Ulloa Zeas, G. M. (2021). *Modelo de gestión de talento humano por competencias en almacenes" La Victoria"* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).

- Fincowsky, E. B. F. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 6(11), 113-120.
- Guerrero Gochicoa, A. J. (2014). Gestión del talento humano basado en competencias.
- Gusqui Estrada, J. P. (2023). El uso de las plataformas digitales y sus prácticas en las ventas del “Depósito Jenny” en el cantón Guano periodo 2021 (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.).
- Hernández, J. G. V. (2013). Análisis crítico sobre el desarrollo institucional. *Desenvolvimento Regional em debate: DRd*, 3(1), 23-51.
- Huari Diestra, M. J. (2018). Gestión del Talento Humano y Desarrollo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas Johannes Gutenberg, Lima-2018.
- Huertas, D. P. (2002). La formulación de hipótesis. *Cinta de Moebio*, (15).
- López-Roldán, P. (2017). Metodología de la investigación social cuantitativa.
- Lorenzano, C. (1993). Hipotético-deductivismo. La ciencia: estructura y desarrollo. Madrid: Trotta.
- Miranda Almachi, V. E. (2016). Análisis de la gestión del talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo y su incidencia en el desarrollo institucional 2013-2014. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo].
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el 11(3).
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114.
- Orozco Pilapanta, S. P. (2016). Gestión de Talento Humano en el gobierno autónomo descentralizado Municipal del cantón Guano y su incidencia en el desarrollo Institucional, periodo 2014. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo].
- Ortega Castañeda, M. (2006). Ausencia de un departamento de recursos humanos en la organización. [Tesis de licenciatura, Universidad de La Sabana].
- Párraga-Zambrano, L. (2018). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(9), 37-52.
- Quelal Tapia, J. M. (2012). *Modelo de gestión del talento humano de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR)* (tesis de grado

- Ricardi, F. Q. (2011). La prueba de ji-cuadrado. ESTADÍSTICA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN EN SALUD.
- Romero, L. E. (2017). Retención del talento humano en las organizaciones.
- Ronquillo Solis, E. A. (2022). *Gestión de Talento Humano y su Incidencia en la Productividad y Desempeño Laboral de los Empleados del Consejo Cantonal d, La Troncal* (Tesis de Master).
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. *Riobamba, Ecuador: Aval ESPOCH*.
- Vallejos, C. A. A., Yovera, A. J. G., y Núñez, O. M. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. TZHOECOEN, 12(4), 436-448.
- Vargas-Hernández, J. (2012). Desarrollo institucional como instrumento para el crecimiento económico y el desarrollo social y ambiental. *Revista LIDER, 14(21)*, 19-49.
- Velasteguí, R., Hidalgo, G., Mayorga, M. J., & García, M. V. (2022, diciembre). Human Talent Management to Increase Productivity: Case Study EQUATOROSES EQR. En International Conference on Marketing and Technologies (pp. 61-71). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Zevallos Vásquez, L. (2021). Compromiso organizacional y su implicancia en desarrollo institucional del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión Pasco–2019.

ANEXOS

Cuestionario de encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.

Encuestador: Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear

Técnica: Encuesta **Instrumento:** Cuestionario de encuesta dirigido hacia los profesionales que laboran en la matriz de la ciudad de Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.

Objetivo: La presente encuesta responde al estudio científico, orientado a verificar la incidencia del Talento Humano y su gestión por competencias, en relación con el Desarrollo Institucional de la institución. Los datos obtenidos a partir de su respuesta contribuyen al respaldo de la investigación, por lo que, pido total honestidad ya que se lo utilizara estrictamente con fines académicos.

MARQUE CON UNA X

1. ¿Cómo evalúa su nivel de adaptación al puesto actual en términos de competencias laborales, considerando aspectos como habilidades técnicas, capacidad de aprendizaje y ajuste a las responsabilidades del puesto?

- Nada adaptado
 Poco adaptado
 Moderadamente adaptado
 Bastante adaptado
 Totalmente adaptado

2. ¿Cómo califica su nivel de habilidades interpersonales en el entorno laboral, considerando aspectos; tanto la efectividad de la comunicación, como el trabajo en grupos y las relaciones interpersonales?

- Bajo
- Regular
- Aceptable
- Bueno
- Excelente

3. ¿Cómo percibe la habilidad de sus compañeros de trabajo para llevar a cabo diversas tareas y responsabilidades dentro de la cooperativa?

- Muy baja
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy alta

4. ¿Cómo evalúa la capacidad de sus compañeros para realizar las tareas de manera eficiente y cumplir con los plazos establecidos?

- Muy lento
- Lento
- Aceptable
- Rápido
- Muy rápido

5. ¿En qué medida la habilidad de sus compañeros para analizar situaciones complejas contribuye a soluciones efectivas?

- Muy baja
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy alta

Subraye el literal que corresponda

6. ¿Cuál es su nivel de participación en programas de capacitación experimentados en el último año en la cooperativa?

- a. Menos del 25%
- b. Entre el 25% y el 50%

- c. Entre el 51% y el 75%
- d. Más del 75%

7. ¿Cómo evalúa los datos obtenidos a través de los procesos de capacitación que ha participado en la cooperativa?

- a. Muy insatisfactorio
- b. Insatisfactorio
- c. Satisfactorio
- d. Muy satisfactorio

8. ¿En cuántos programas de capacitación ha participado durante su desempeño laboral en la cooperativa?

- a) 1 a 10
- b) 10 a 20
- c) 30 a 40
- d) 40 a 50
- e) Ninguno

Variable dependiente: Desarrollo institucional

9. ¿Cuántos objetivos ha establecido para el logro de resultados de los diferentes procesos en sus competencias?

- a. 1 a 5 objetivos
- b. 5 a 10 objetivos
- c. 10 a 15 objetivos
- d. Ninguno

10. ¿Cuántos de los objetivos planteados en los diferentes procesos para el logro de resultados en sus competencias ha cumplido?

- a. 1 a 5 objetivos
- b. 5 a 10 objetivos
- c. 10 a 15 objetivos
- d. Ninguno

11. ¿Cómo evalúa a sus compañeros en el cumplimiento de las metas establecidas?

- a. No se establecieron metas
- b. No cumplieron ninguna de las metas
- c. Cumplieron algunas metas
- d. Cumplieron la mayoría de metas
- e. Cumplieron todas las metas

12. ¿Cómo evalúa la efectividad del ambiente laboral en su experiencia?

- a. Muy insatisfactorio
- b. Insatisfactorio
- c. Neutro
- d. Satisfactorio
- e. Muy satisfactorio

13. ¿Cómo evalúa el nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas tomadas por la cooperativa?

- a. Muy ineficiente
- b. Ineficiente
- c. Neutro
- d. Eficiente
- e. Muy eficiente

14. ¿Cómo percibe el tiempo de ejecución de las decisiones dentro de la cooperativa?

- a. Muy lento
- b. Lento
- c. Aceptable
- d. Rápido
- e. Muy rápido

Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear

ESTUDIANTE

Dra. Magda Francisca Cejas Martínez

TUTOR/A PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Cuestionario de entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA.

Técnica: Entrevista

Instrumento: Cuestionario de entrevista dirigido hacia el gerente general de la institución bancaria.

Objetivo: La presente entrevista responde al estudio científico, orientado a verificar la incidencia del Talento Humano y su gestión por competencias, en relación con el Desarrollo Institucional de la institución. Los datos obtenidos a partir de su respuesta contribuyen al respaldo de la investigación, por lo que, pido total honestidad ya que se lo utilizara estrictamente con fines académicos.

1. **¿Cómo describe la administración del talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.?**
2. **¿Cuál es el sistema y subsistemas de los recursos humanos por competencias y el desarrollo institucional de la institución?**
3. **¿En qué medida considera que la asignación de competencias alineado con el perfil profesional incide en el desarrollo institucional de la organización?**
4. **¿Cómo evalúa usted las habilidades interpersonales del personal de la cooperativa?**
5. **¿cómo evalúa la capacidad de ser polivalente del personal en la institución?**
6. **¿Cómo percibe usted el tiempo de respuesta a los diferentes procesos que realiza el personal?**
7. **¿Cómo evalúa la capacidad para la solución de problemas del talento humano?**
8. **¿Cree que el número de programas de capacitación que ha proporcionado al personal contribuye de manera efectiva a las competencias del talento humano?**

9. **¿Cómo evalúa usted el cumplimiento de las metas en el ámbito de Logro de Resultados?**
10. **¿Cómo evalúa usted el nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas para la eficiencia del desarrollo institucional?**

Jhoselyn Mishell Espinoza Alvear

ESTUDIANTE

Dra. Magda Francisca Cejas Martínez

TUTOR/A PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Matriz de operacionalización de variables

Variable independiente

Tabla 26. Matriz de operacionalización variable independiente

Concepto	Categoría	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Guerrero (2014) hace referencia a la Gestión del Talento Humano por competencia al sistema que realiza un diagnóstico centrado en la mejora del desempeño laboral, identificando sus habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y disposición para lograr un desempeño idóneo o de alto nivel a través de planes de capacitación y desarrollo.	Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimientos Nivel de adaptación al puesto Nivel de habilidades interpersonales 	<p>Técnica: Encuesta Entrevista</p> <p>Instrumento: Cuestionario de encuesta Cuestionario de entrevista</p>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de ser polivalente Tiempo de respuesta en el trabajo Capacidad para la solución de problemas 	
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de participación en programas de capacitación. Resultados por procesos de capacitación. Número de programas de capacitación implementados 	

Fuente: Encuesta aplicada en el lugar de estudio

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Variable dependiente

Tabla 27. Matriz de operacionalización variable dependiente

Concepto	Categoría	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Para Hernández (2013) el desarrollo institucional se fundamenta en lograr resultados a partir de la ejecución de planes en las organizaciones a través de toma de decisiones; mejora y fortalecimiento de los procesos, y logro de resultados.	Logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Número de objetivos planteados • Cumplimiento de las metas • Efectividad del ambiente laboral 	<p>Técnica: Encuesta Entrevista</p> <p>Instrumento: Cuestionario de encuesta Cuestionario de entrevista</p>
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación en la toma de decisiones • Nivel de eficiencia en las decisiones estratégicas • Tiempo de ejecución de las decisiones 	

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Matriz de consistencia

Tabla 28. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo la Gestión del talento humano por competencias incide en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.?	Determinar la incidencia de la gestión del talento humano por competencias en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.	La gestión del Talento Humano por Competencias incide en el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.
Problemas derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas
<p>1. ¿Cuál es el estado actual de la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.?</p> <p>2. ¿Cuál es el sistema y subsistemas de la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA?</p> <p>3. ¿Cuáles son las estrategias de la gestión del talento humano por competencias para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.?</p>	<p>1. Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.</p> <p>2. Describir el sistema y subsistemas de la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.</p> <p>3. Proponer estrategias de la gestión del talento humano por competencias para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. LTDA.</p>	

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhoselyn Espinoza

Ilustración 4. Entrevista al Gerente General



Fuente: Propia

Ilustración 5. Entrevista al Jefe de Agencia.



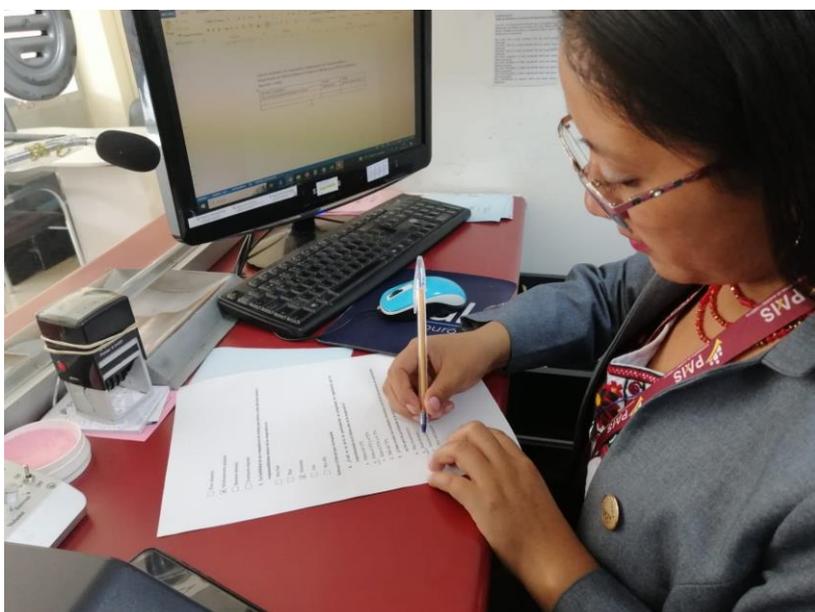
Fuente: Propia

Ilustración 6. Aplicación de encuesta



Fuente: Propia

Ilustración 7. Aplicación de encuesta



Fuente: Propia

Ilustración 8. Aplicación de encuesta



Fuente: Propia

Ilustración 9. Aplicación de encuesta



Fuente: Propia

Ilustración 10. Aplicación de encuesta



Fuente: Propia