



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA**  
**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA**  
**COAC MINGA LTDA., RIOBAMBA**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**MAYRA ELIZABETH BALLA GUAMINGA**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA**  
**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA**  
**COAC MINGA LTDA., RIOBAMBA**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA: MAYRA ELIZABETH BALLA GUAMINGA**

**DIRECTOR: Ing. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**

**©2020, Mayra Elizabeth Balla Guaminga**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **MAYRA ELIZABETH BALLA GUAMINGA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación: El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 04 de junio del 2020

**Mayra Elizabeth Balla Guaminga**

**C.I: 095024462-4**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA COAC MINGA LTDA., RIOBAMBA, realizado por la señorita: MAYRA ELIZABETH BALLA GUAMINGA, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	2020/06/04 _____
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION</b>	_____	2020/06/04 _____
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	_____	2020/06/04 _____

## **DEDICATORIA**

A Dios, por bendecir y guiar cada día de mi vida, a mis padres por brindarme el apoyo incondicional en el logro de mis objetivos, a mi hija por ser mi fuente de inspiración y razón suficiente para proponerme alcanzar nuevas metas.

Mayra

## **AGRADECIMIENTO**

Después de un largo trayecto quiero agradecer a Dios por darme la fuerza para lograr este paso muy importante en mi vida y brindarme la oportunidad de estar hoy aquí y a mi familia por todo el amor y la confianza depositada en mí.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a cada uno de los docentes que permitieron formarme como una gran profesional, gratitud a mis asesores al Ing. Edwin Patricio Pombosa Júnez y al Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, quienes compartieron sus conocimientos contribuyendo al desarrollo de este trabajo de titulación.

A mi familia por su apoyo y comprensión en todo momento.

Mayra

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<i>1.2.1 Gestión de Talento Humano.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Objetivos de Talento Humano.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3 Área de Talento Humano.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.4 La dirección estratégica de Talento Humano .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.5 Gestión por competencias.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.6 Modelo de gestión por competencias.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.7 Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.8 Tipos de competencias.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.8.1 Las competencias cardinales.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.8.2 Las competencias específicas gerenciales.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.8.3 Las competencias específicas por área.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.9 Trilogía de competencias.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.9.1 Diccionario de Competencias.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.9.2 Diccionario de Comportamientos.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.9.3 Diccionario de Preguntas.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.9.4 Grados de competencia.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.10 Proceso de afectación de personal.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.10.1 Reclutamiento.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.10.2 Selección.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.10.3 Contratación.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.10.4 Integración.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.11 Formación y desarrollo.....</i>	<i>15</i>

1.2.11.1	<i>Formación</i> .....	16
1.2.11.2	<i>Planificación y gestión de carreras</i> .....	16
<b>1.2.12</b>	<b><i>Recompensas</i></b> .....	<b>17</b>
1.2.12.1	<i>Recompensas</i> .....	17
1.2.12.2	<i>Evaluación del desempeño</i> .....	18
<b>1.2.13</b>	<b><i>Descripción y análisis de puestos</i></b> .....	<b>18</b>

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	<b>20</b>
2.1.1.	<i>Enfoque Cualitativo</i> .....	20
2.1.2.	<i>Enfoque Cuantitativo</i> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	<b>20</b>
2.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	20
2.2.2.	<i>De campo</i> .....	20
2.2.3.	<i>Bibliográfica</i> .....	21
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>21</b>
2.3.1.	<i>Investigación no experimental</i> .....	21
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>21</b>
2.4.1.	<i>Diseño longitudinal</i> .....	21
<b>2.5</b>	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	<b>22</b>
2.5.1.	<i>Población</i> .....	22
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	27
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>27</b>
2.6.1.	<i>Deductivo</i> .....	27
2.6.2.	<i>Inductivo</i> .....	27
2.6.3.	<i>Técnicas</i> .....	27
2.6.3.1.	<i>Encuesta</i> .....	27
2.6.3.2.	<i>Entrevista</i> .....	27
2.6.4.	<i>Instrumentos</i> .....	28
<b>2.7.</b>	<b>Interrogantes de estudio</b> .....	<b>28</b>

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>29</b>
3.1.1	<i>Encuesta</i> .....	29

3.1.2	<i>Entrevista</i> .....	43
3.1.3	<i>Matriz FODA</i> .....	46
3.1.4	<i>Matriz EFE</i> .....	48
3.1.5	<i>Matriz EFI</i> .....	49
3.2	<b>Discusión de resultados</b> .....	51
3.3	<b>Propuesta</b> .....	52
3.3.1	<i>Contenido de la propuesta</i> .....	52
3.3.1.1	<i>Definición de competencias</i> . ....	52
3.3.1.2	<i>Reclutamiento de personal</i> .....	54
3.3.1.3	<i>Selección de personal</i> .....	59
3.3.1.4	<i>Contratación</i> .....	69
3.3.1.5	<i>Integración</i> .....	74
3.3.1.6	<i>Evaluación de desempeño por competencias</i> .....	79
3.3.1.7	<i>Formación</i> .....	85
3.3.1.8	<i>Planificación y gestión de carreras</i> .....	92
3.3.1.9	<i>Recompensas</i> .....	97
3.3.1.10	<i>Análisis y descripción de puestos</i> .....	100
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>106</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>107</b>
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Antecedentes investigativos .....	3
<b>Tabla 1-2:</b>	Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.....	23
<b>Tabla 2-2:</b>	Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.....	24
<b>Tabla 3-2:</b>	Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.....	25
<b>Tabla 4-2:</b>	Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.....	26
<b>Tabla 1-3:</b>	Datos generales.....	29
<b>Tabla 2-3:</b>	Nivel de educación .....	30
<b>Tabla 3-3:</b>	¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias? .....	31
<b>Tabla 4-3:</b>	¿Cuándo ingresó a laborar a qué tipo de reclutamiento fue sometido? .....	32
<b>Tabla 5-3:</b>	¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante en la cooperativa? .....	33
<b>Tabla 6-3:</b>	¿Durante la selección de personal a qué tipo de examen fue sometido? .....	34
<b>Tabla 7-3:</b>	¿Qué tipo de inducción recibió para desenvolverse en su puesto de trabajo? .....	35
<b>Tabla 8-3:</b>	¿En qué áreas ha recibido capacitación? .....	36
<b>Tabla 9-3:</b>	¿Con qué frecuencia se le han brindado capacitaciones? .....	37
<b>Tabla 10-3:</b>	¿La cooperativa evalúa su desempeño laboral?.....	38
<b>Tabla 11-3:</b>	¿A través de qué mecanismos la cooperativa evalúa su desempeño laboral? .....	39
<b>Tabla 12-3:</b>	¿Con qué objetivo la cooperativa realiza la evaluación de desempeño? .....	40
<b>Tabla 13-3:</b>	¿Con qué frecuencia la cooperativa realiza este tipo de evaluaciones?.....	41
<b>Tabla 14-3:</b>	¿El trabajo que realiza está cubriendo sus expectativas profesionales? .....	42
<b>Tabla 15-3:</b>	Matriz FODA.....	46
<b>Tabla 16-3:</b>	Matriz EFE .....	48
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz EFI .....	49
<b>Tabla 18-3:</b>	Competencias asignadas a la Cooperativa.....	52
<b>Tabla 19-3:</b>	Ficha proceso de reclutamiento .....	55
<b>Tabla 20-3:</b>	Actividades de reclutamiento .....	56
<b>Tabla 21-3:</b>	Formato de requerimiento de personal .....	57
<b>Tabla 22-3:</b>	Formato de especificaciones de la vacante.....	57
<b>Tabla 23-3:</b>	Formato convocatoria interna.....	58
<b>Tabla 24-3:</b>	Formato de convocatoria externa .....	58
<b>Tabla 25-3:</b>	Ficha proceso de selección .....	60
<b>Tabla 26-3:</b>	Actividades de selección de personal .....	61
<b>Tabla 27-3:</b>	Formato de solicitud de entrevista.....	62

<b>Tabla 28-3:</b> Formato de entrevista preliminar.....	63
<b>Tabla 29-3:</b> Formato de entrevista preliminar.....	64
<b>Tabla 30-3:</b> Pruebas psicométricas .....	65
<b>Tabla 31-3:</b> Pruebas psicométricas .....	66
<b>Tabla 32-3:</b> Formato de calificación final.....	67
<b>Tabla 33-3:</b> Base de datos .....	68
<b>Tabla 34-3:</b> Ficha proceso de contratación .....	70
<b>Tabla 35-3:</b> Actividades de contratación .....	71
<b>Tabla 36-3:</b> Formato de documentos del legajo personal .....	72
<b>Tabla 37-3:</b> Formato hoja de información personal.....	73
<b>Tabla 38-3:</b> Ficha proceso de integración.....	75
<b>Tabla 39-3:</b> Actividades de integración .....	76
<b>Tabla 40-3:</b> Formulario de integración .....	77
<b>Tabla 41-3:</b> Ficha proceso de evaluación de desempeño .....	80
<b>Tabla 42-3:</b> Actividades de evaluación de desempeño .....	81
<b>Tabla 43-3:</b> Formato de evaluación por el supervisor directo.....	82
<b>Tabla 44-3:</b> Formato de evaluación por el coordinador de talento humano.....	83
<b>Tabla 45-3:</b> Formato plan de acción .....	84
<b>Tabla 46-3:</b> Ficha proceso de formación.....	86
<b>Tabla 47-3:</b> Actividades de formación.....	87
<b>Tabla 48-3:</b> Actividades de formación.....	88
<b>Tabla 49-3:</b> Cronograma anual de formación .....	89
<b>Tabla 50-3:</b> Programa de formación .....	90
<b>Tabla 51-3:</b> Ficha proceso de planificación y gestión de carreras .....	93
<b>Tabla 52-3:</b> Actividades de planificación y gestión de carreras.....	94
<b>Tabla 53-3:</b> Formato de planificación y gestión de carreras .....	95
<b>Tabla 54-3:</b> Base de datos planificación y gestión de carreras .....	96
<b>Tabla 55-3:</b> Ficha proceso de recompensas .....	98
<b>Tabla 56-3:</b> Actividades de recompensas.....	99
<b>Tabla 57-3:</b> Ficha proceso de análisis y descripción de cargos.....	101
<b>Tabla 58-3:</b> Actividades de análisis y descripción de cargos.....	102
<b>Tabla 59-3:</b> Análisis y descripción de puestos.....	103
<b>Tabla 60-3:</b> Formato de análisis y descripción de puestos.....	104
<b>Tabla 61-3:</b> Formato de calificación de cada actividad del puesto de trabajo .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Componentes de las competencias.....	9
<b>Figura 2-1:</b> Gestión Integral por competencias.....	10
<b>Figura 3-1:</b> Descripción y análisis de puestos.....	19
<b>Figura 1-3:</b> Responsables del proceso de reclutamiento de personal.....	54
<b>Figura 2-3:</b> Responsables del proceso de selección de personal.....	59
<b>Figura 3-3:</b> Responsables del proceso de contratación de personal.....	69
<b>Figura 4-3:</b> Responsables del proceso de integración.....	74
<b>Figura 5-3:</b> Responsables del proceso de evaluación de desempeño.....	79
<b>Figura 6-3:</b> Responsables del proceso de formación.....	85
<b>Figura 7-3:</b> Responsables del proceso de planificación y gestión de carreras.....	92
<b>Figura 8-3:</b> Responsables del proceso de recompensas.....	97
<b>Figura 9-3:</b> Responsables del proceso de análisis y descripción de puestos.....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Datos generales.....	29
<b>Gráfico 2-3:</b>	Nivel de educación .....	30
<b>Gráfico 3-3:</b>	¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias?.....	31
<b>Gráfico 4-3:</b>	¿Cuándo ingresó a laborar a qué tipo de reclutamiento fue sometido?.....	32
<b>Gráfico 5-3:</b>	¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante en la cooperativa?....	33
<b>Gráfico 6-3:</b>	¿Durante la selección de personal a qué tipo de examen fue sometido?.....	34
<b>Gráfico 7-3:</b>	¿Qué tipo de inducción recibió para desenvolverse en su puesto de trabajo? ....	35
<b>Gráfico 8-3:</b>	¿En qué áreas ha recibido capacitación? .....	36
<b>Gráfico 9-3:</b>	¿Con qué frecuencia se le han brindado capacitaciones? .....	37
<b>Gráfico 10-3:</b>	¿La cooperativa evalúa su desempeño laboral?.....	38
<b>Gráfico 11-3:</b>	¿A través de qué mecanismos la cooperativa evalúa su desempeño laboral? ...	39
<b>Gráfico 12-3:</b>	¿Con qué objetivo la cooperativa realiza la evaluación de desempeño?.....	40
<b>Gráfico 13-3:</b>	¿Con qué frecuencia la cooperativa realiza este tipo de evaluaciones?.....	41
<b>Gráfico 14-3:</b>	¿El trabajo que realiza está cubriendo sus expectativas profesionales? .....	42

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** ENTREVISTA

**ANEXO C:** DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

**ANEXO D:** DICCIONARIO DE PREGUNTAS

**ANEXO E:** DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

**ANEXO F:** REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

**ANEXO G:** EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

**ANEXO H:** MANUAL DE FUNCIONES

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación Modelo de Gestión por competencias para la Dirección Estratégica de Talento Humano de la COAC Minga Ltda. Riobamba, tiene como finalidad proporcionar herramientas con un nuevo enfoque de dirección que facilite la gestión de talento humano de manera efectiva. La metodología utilizada se basa en la realización de encuestas aplicadas a todos los funcionarios de esta institución, una entrevista al Coordinador de Talento Humano, además de la elaboración de las matrices FODA, EFE y EFI que permitieron conocer la situación actual de la Cooperativa. Los resultados determinaron que se necesita contar con nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, inducción, contratación y evaluación de desempeño, que contribuyan a mejorar el nivel de competitividad de la institución y el rendimiento de los colaboradores. El modelo presenta además una propuesta de Plan de carrera, como una alternativa para los ascensos y promoción del personal, para los puestos claves, se ha diseñado un Plan de sucesión que permita contar con candidatos preparados para asumir las responsabilidades que demande el nuevo cargo. Se recomienda que la cooperativa implemente el modelo propuesto como una herramienta esencial para la administración del personal, de modo que una adecuada gestión de talento humano garantizará el éxito de la organización, con resultados de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN> <DIRECCIÓN ESTRATÉGICA> <TALENTO HUMANO> <COMPETITIVIDAD> <RENTABILIDAD>

## **ABSTRACT**

The present research work of qualification Management Model by competences for the Strategic Direction of Human Talent of the COAC Minga Ltda. Riobamba, aims to provide tools with a new management approach that facilitates the management of human talent effectively. The methodology used is based on conducting surveys applied to all officials of this institution, an interview with the Coordinator of Human Talent, in addition to the preparation of the SWOT, EFE and EFI matrices that allowed knowing the current situation of the Cooperative. The results determined that it is necessary to have new processes of recruitment and selection of personnel, training, induction, hiring and performance evaluation, which contribute to improving the level of competitiveness of the institution and the performance of the collaborators. The model also presents a proposal for a Career Plan, as an alternative for promotions and promotion of personnel, for key positions, a Succession Plan has been designed to allow candidates prepared to assume the responsibilities demanded by the new position. It is recommended that the cooperative implement the proposed model as an essential tool for personnel administration, so that adequate human talent management will guarantee the success of the organization, with results of profitability and sustainability over time.

**Keywords:** <MANAGEMENT MODEL>, <STRATEGIC MANAGEMENT>, <HUMAN TALENT>, <COMPETITIVENESS>, <PROFITABILITY>

## INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo ecuatoriano ha registrado un importante crecimiento económico en los últimos años, los avances tecnológicos han generado en las organizaciones mayor énfasis en potencializar el desarrollo del talento humano de modo que las empresas se vuelvan más rentables y competitivas. Desde esta perspectiva el talento humano es clave para el desarrollo organizacional, mismos que aprovechando los recursos de la institución de manera óptima permitirán generar ventajas competitivas.

Diversas organizaciones se han enfocado en desarrollar las competencias de sus colaboradores, debido al alcance que el modelo de gestión de talento humano por competencias puede generar, en base a esto y respecto al diagnóstico situacional de la cooperativa se ha visto la necesidad de elaborar un Modelo de Gestión por Competencias para la Dirección Estratégica de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con el propósito de fortalecer la administración del Talento Humano y el sentido de pertinencia hacia la institución.

En el capítulo I se exponen los antecedentes de investigación y el marco teórico, siendo este último la fundamentación teórica del tema a tratar, los cuales se utilizarán como información base para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico, mismo que detalla el enfoque, nivel y diseño de investigación, se observa también la población de estudio englobando al total de funcionarios de la institución, además de los instrumentos y técnicas utilizadas en la recolección de datos.

En el capítulo III se detallan los resultados obtenidos en la tabulación de datos, la discusión de la información y la propuesta formulada acorde a los lineamientos de la cooperativa, presentando y describiendo el modelo de gestión y la estrategia que deberá ejecutar la cooperativa para su implementación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1 Antecedentes de Investigación**

En un mercado globalizado y donde la adaptación al cambio debe ser constante las instituciones financieras se hacen presentes para solventar problemas o necesidades económicas, resultan importantes tanto para organizaciones como para individuos quienes recurren a ellas para tratar asuntos financieros que les permitan mejorar e incrementar su patrimonio.

El enfoque tradicional considera al individuo como recurso manteniendo así la visión mecanicista, refiriéndose en igualdad a cualquier otro recurso material o físico que la institución posee, llegando a ser incluso menos valorado que los recursos financieros y por ende se lo trata como alguien que puede ser reemplazable en cualquier momento sin que esto repercute en el funcionamiento de la organización.

Con el paso de los años esta visión ha dado un paso al costado gracias al enfoque moderno en el que se considera al ser humano como un individuo que posee una fuente de recursos cambiando la denominación de recurso a talento humano, puesto que una persona tiene mucho que aportar a la institución para la que trabaja y es ahí cuando la organización asume el reto de fortalecer las competencias de sus empleados.

Ahora bien el enfoque por competencias busca definir cuáles serán las competencias cardinales de la institución y las competencias específicas que deberán desarrollar en todos los colaboradores, mismas que requerirán para desenvolverse de manera eficiente en sus puestos de trabajo los cuales deben estar alineados en base a la misión, visión y valores de la institución, una vez asignadas se debe comprometer no solo al área de Talento Humano sino a los diferentes niveles de la institución.

En diferentes organizaciones tanto públicas como privadas se han propuesto trabajos de investigación referentes a la Administración de Talento Humano con el propósito de contribuir al desarrollo y crecimiento organizacional, siempre que se opte por seleccionar, retener y formar un talento humano que sea eficaz en el cumplimiento de los objetivos organizacionales gracias al acoplamiento de proyectos que velen por mejorar la gestión del área de talento humano.

**Tabla 1-1:** Antecedentes investigativos

<b>ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b>				
<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>
Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018.	Laura Ojeda, Evelyn Karina, Tapia Villacrés, Yesenia Lorena	2019	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Riobamba	La realización de esta tesis surge como necesidad de mejorar la deficiencia existente en los procesos de selección y contratación de personal del GAD Municipal del cantón Penipe, en la búsqueda de una herramienta que gestione de manera eficiente el talento humano, optando por diseñar un modelo basado en competencias que se enfoque en el desempeño laboral debido a que en la actualidad no se cuenta con un sistema que garantice estos procesos.
Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018.	Chalco Caiza, Erika Lizbeth	2019	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Riobamba	Se ha observado que la contratación de empleados gracias a vínculos familiares ha incorporado a la institución a personal ineficiente, mismos que no cuentan con la experiencia y el perfil requerido para desempeñar de manera óptima sus funciones afectando al rendimiento organizacional. Por esta razón surge la necesidad de elaborar el Modelo de Gestión por competencias de modo que su objetivo sea mejorar el desempeño y la gestión de talento humano.
Análisis de la Gestión del Talento Humano en el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cuenca y propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias. Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, periodo 2015.	Quizhpi Titusunta, Diana Soraya	2017	Universidad de Cuenca - Cuenca	En esta investigación se ha concluido que la cooperativa en mención no tiene definido un departamento de Talento humano, los directivos consideran que no es necesario porque no cuentan con un elevado número de empleados sin embargo el personal manifiesta que cada empleado desempeña más de un cargo o realiza actividades fuera de las establecidas en su contrato de trabajo, lo que expresa una inadecuada gestión del área, generando malestar y una disminución del rendimiento productivo en los funcionarios, por esta razón se plantea la elaboración del Modelo de Gestión por Competencias.

El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.	Montoya Agudelo, César Alveiro, Boyero Saavedra, Martín Ramiro	2016	Universidad Nacional de Misiones - Argentina	En la actualidad se busca a través del diseño de estrategias y la administración del Talento Humano permitir a la organización continuar siendo un modelo empresarial que responda a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes, entonces se puede afirmar que el futuro organizacional dependerá de diversos aspectos que puedan generar cambios siempre que se cuente con personal idóneo y comprometido con la institución.
Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, periodo 2014.	Dota Vintimilla, Mercy Yadira, Samaniego Gómez-Coello, Maribel Alexandra	2014	Universidad de Cuenca – Cuenca	La cooperativa Jardín Azuayo es un gran referente para todas las organizaciones de intermediación financiera, se plantea la realización de esta tesis como propuesta e implementación de un Modelo de Gestión por competencias que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos, gracias a una gestión adecuada de las actividades y competencias de Talento Humano mismo que favorecerá el proceso administrativo y el clima organizacional.
Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una Institución Financiera en el Sector Cooperativo. Caso práctico: Jardín Azuayo 2014	Ing. Paulina Elizabeth Minchala Velecela	2014	Universidad de Cuenca – Cuenca	En esta tesis se observan las deficiencias o debilidades que una organización puede llegar a presentar si es que no se administra correctamente el Talento Humano, el planteamiento de este modelo se orienta a promover una adecuada gestión del área y el desarrollo del personal de la cooperativa con este modelo no se pretende cambiar el clima laboral sino que se ajusta a solventar problemas económicos, de atención al cliente y de selección y contratación de personal, que agregue valor a la institución.
La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento	Moreno Domínguez, M. Jesús, Pelayo Díaz, Yolanda, Vargas Sánchez, Alfonso	2004	Universidad de Huelva	Este estudio indica la evolución que ha presentado en los últimos años la Dirección de Recursos Humanos, misma que se ha caracterizado por cambiar el concepto del personal, que pasa de concebirse como recurso a ser considerado como talento de la organización, este enfoque afirma que el capital humano es clave en el cumplimiento de los objetivos de la organización reconociendo el valor y los conocimientos que poseen.

Realizado por: Balla, M. 2020

## **1.2 Marco teórico**

### ***1.2.1 Gestión de Talento Humano.***

La administración del capital humano es un tema que día a día preocupa a las instituciones del mercado laboral, se ha determinado que una adecuada gestión del área permite mejorar la competitividad y rentabilidad de la organización entonces se entiende que los empleados a través de sus labores son quienes influyen directamente en el desarrollo organizacional involucrando factores como: los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, entre otros.

Según Vallejo (2016) explica que:

La gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización, involucrando a la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (pág. 16)

Esta gestión es el conjunto de varias acciones que tienen como objetivo reclutar y retener al personal que aporte positivamente a la institución, por esta razón el área de Talento Humano debe enfocarse en buscar y seleccionar candidatos idóneos para la organización, fomentar el desarrollo profesional de los empleados a través de diversas capacitaciones y establecer parámetros de evaluación que identifiquen a los empleados más competitivos y permitan aplicar medidas que puedan motivar a los demás.

### ***1.2.2 Objetivos de Talento Humano.***

El área de talento humano tiene como objetivo principal, fomentar y mejorar la relación laboral entre los directivos y empleados de la institución de manera que favorezca la transmisión de la identidad corporativa y a su vez contribuya a crear espacios donde impere un clima de confianza donde se puedan desenvolver eficientemente.

“Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización” (Vallejo, 2016, págs. 19-21)

Otros objetivos que persigue la gestión de talento humano son los siguientes:

- Cumplir con los objetivos organizacionales y su misión.
- Seleccionar personas idóneas y con gran potencial.
- Mejorar los niveles de rendimiento.
- Mantener un buen clima laboral.
- Fomentar una cultura organizacional.
- Preparar a la organización y a sus colaboradores para asumir retos y enfrentar cambios.

Estos objetivos permiten a la organización tener en cuenta el impacto que puede generar el contar con un equipo de trabajo altamente calificado, quienes a través del compromiso y la responsabilidad de su labor son quienes están involucrados en el cumplimiento de metas y el desarrollo de la organización.

### ***1.2.3 Área de Talento Humano.***

La administración del personal se desarrolla en el área de Talento Humano el enfoque moderno en la gestión por competencias resulta más una cuestión estratégica para todas las organizaciones de la era del conocimiento donde se hacen presentes, el cambio, la competitividad y la incertidumbre de asumir nuevos desafíos y retos.

El enfoque tradicional de la administración del capital humano que se basaba en un sistema centralizador, hermético y cerrado se está extendiendo hacia nuevos rumbos en donde un nuevo mundo se abre paso y la innovación y la estrategia serán claves para adaptarse al cambio y a la transición.

Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del talento Humano* menciona que:

Con el enfoque sistémico la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar a la empresa. Ahora lo importante está en juntar y no en separar. El punto focal ya no está en las tareas (que son detalles), sino en los procesos que transitan de punta a punta. Ya no en los medios, sino en los fines y los resultados. Ya no en puestos individualizados, separados y confinados, sino en el trabajo conjunto que se realiza en equipos autónomos y multidisciplinarios. (pág. 18)

Por esta razón la gestión del capital humano y sus competencias constituyen uno de los activos más importantes en la organización para conseguir los objetivos propuestos ya que se encargan de la organización y gestión del personal, la evaluación y control del desempeño mismos que en una correcta aplicación dan un soporte adecuado a la administración.

#### ***1.2.4 La dirección estratégica de Talento Humano***

Ahora bien, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada DERH se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos. Esto es, no perder la perspectiva estratégica para garantizar que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, págs. 57-58)

El direccionamiento está referenciado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva. (Montoya & Boyero, 2016, pág. 5)

Para lograr dicho fin, Cabrera y Gómez-Mejía (2002) sugieren que la gestión de talento humano debe apoyarse en cinco pilares fundamentales los cuales son:

- **Análisis múltiple:** considerar de manera integral el comportamiento humano involucrando su perspectiva económica, psicológica y social.
- **Alto rendimiento:** el área de talento humano debe implementar buenas prácticas de gestión encaminadas a generar impactos positivos sobre los resultados de la empresa.
- **Alineamiento:** el diseño de las prácticas de gestión deben ser compatibles con las estrategias de la organización.
- **Apreciación:** es necesario evaluar los resultados de las prácticas aplicadas de manera que se pueda analizar si los recursos invertidos en los colaboradores están contribuyendo realmente a mejorar el rendimiento de la organización.

- **Adaptación:** ante el mercado cambiante que rodea a las organizaciones, éstas deben estar preparadas para asumir nuevos retos, es decir, ser capaces de mejorar sus competencias y sobre todo de desarrollar nuevas. (pág. 20)

Dirigir el área de Talento Humano requiere de una alineación entre la cultura organizacional y el compromiso de toda la organización por quienes se debe establecer programas que permitan satisfacer sus necesidades de aprendizaje de modo que se fomente la participación, creatividad, iniciativa, el trabajo en equipo y una comunicación eficaz, entre otros.

### ***1.2.5 Gestión por competencias.***

La gestión por competencias se enfoca en detectar y mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados, logrando alinearlas a los objetivos organizacionales. Según Ávila (2017) afirma que “su aplicación abarca los procesos de evaluación del ser humano como factor productivo, es decir, los procesos de selección y capacitación, de evaluación y control del desempeño y de generación de líneas de promoción y carrera.” (pág. 33)

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (Chuquisengo, 2018)

La era del conocimiento trae consigo una serie de transformaciones que plantean diferentes retos para el área de Talento Humano, tales como:

- La adaptabilidad al cambio en la organización del trabajo.
- Fomentar una cultura de inclusión en la diversidad de la fuerza de trabajo.
- Los factores demográficos en el área de migración o el incremento del nivel educativo.
- Los cambios económicos, jurídicos, políticos, sociales y culturales.
- Los cambios tecnológicos con los que se busca establecer programas de formación y desarrollo.

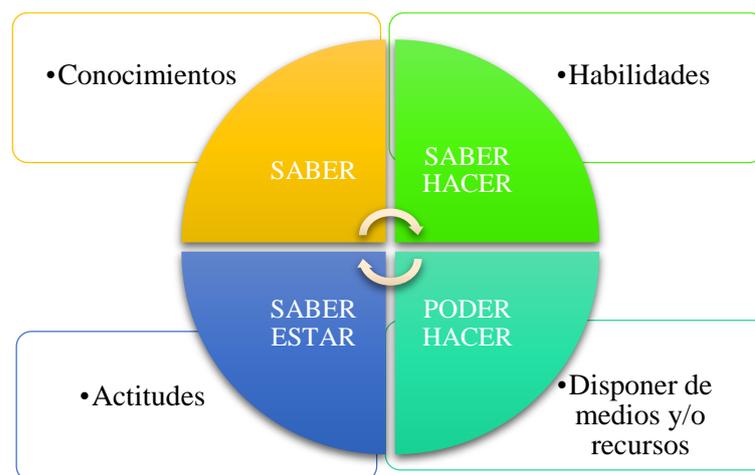
Frente a estos retos ha surgido la necesidad de cambiar la forma de dirigir al personal, pasando de una administración basada en procesos a una administración que se enfoca en el desarrollo de las competencias de los individuos en el ámbito laboral.

Entonces la administración moderna propone que los colaboradores sean capaces de aportar con sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores en el logro de los objetivos organizacionales.

### 1.2.6 Modelo de gestión por competencias.

Debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer se incremente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, etc. (Vallejo, 2016, pág. 34)

Las competencias son una serie de comportamientos que se relacionan con el desempeño que realiza el individuo en la organización determinando la capacidad de realizar eficiente y exitosamente sus actividades laborales.



**Figura 1-1:** Componentes de las competencias

Realizado por: Balla, M. 2020

Como se observa en la imagen los componentes de las competencias son: los conocimientos que se basan en “saber”, las habilidades que se basan en “saber hacer”, las actitudes en “saber estar” y el disponer de los recursos se basa en el “poder hacer”, este último involucra a la organización, puesto que su realización depende más de ella.

### 1.2.7 Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias.

Es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa antes de implementar el Modelo de Gestión por Competencias esto servirá como referente para plantear condiciones que permitan alcanzar el éxito del modelo de gestión, algunas condiciones necesarias para su ejecución radican en:

- Participación y compromiso de la alta gerencia.
- Apoyo institucional respecto a la comunicación, contención y apoyo logístico.
- Definición de las competencias de manera clara y precisa que no de motivo a confusiones.
- Asegurar el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.
- Incorporar planes de formación y desarrollo profesional.
- Planificar evaluaciones de desempeño.



**Figura 2-1:** Gestión Integral por competencias

Realizado por: Balla, M. 2020

Se debe definir criterios de desempeño para la adecuada selección de personal y la evaluación del desempeño, la definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo serán beneficiosos en la gestión por competencias ya que favorecen el clima laboral, los niveles de satisfacción y el desarrollo organizacional, las fases de implementación de este modelo son:

- Definición y elaboración de los diccionarios de competencias.
- Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.
- Evaluación de las competencias personales
- Identificación de la brecha de competencias.
- Elaboración de planes de acción.

### **1.2.8 Tipos de competencias.**

#### *1.2.8.1 Las competencias cardinales.*

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. (Alles, 2009, pág. 27)

#### *1.2.8.2 Las competencias específicas gerenciales.*

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. (Alles, 2009, pág. 28)

#### *1.2.8.3 Las competencias específicas por área.*

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular. (Alles, 2009, pág. 29)

### **1.2.9 Trilogía de competencias.**

#### *1.2.9.1 Diccionario de Competencias.*

Este documento se diseña una vez que se hayan definido las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, entonces se determina los grados que necesitará cada puesto

de trabajo, lo que se sugiere al realizar este diccionario es establecer una escala de cuatro grados permitiendo mantener la coherencia del modelo a seguir.

#### *1.2.9.2 Diccionario de Comportamientos.*

Este documento será utilizado por el Coordinador de Talento Humano ya que permitirá evaluar las competencias de los trabajadores de la institución en cada proceso de gestión, utilizando estos comportamientos como indicadores.

#### *1.2.9.3 Diccionario de Preguntas.*

Este documento completa la trilogía de las competencias puesto que contiene una serie de preguntas diseñadas para evaluar las competencias de los candidatos en el transcurso del proceso de selección básicamente en la entrevista profesional.

#### *1.2.9.4 Grados de competencia.*

Una vez diseñada la trilogía esta debe complementarse con la asignación de las competencias a los diversos puestos de trabajo en la institución, las competencias se indican con el nombre y grado requerido que se sugiere deben ser de 4 niveles y 5 comportamientos de modo que no afecte en la coherencia del modelo a seguir.

Los grados o niveles de competencia son:

**A:** Alto desempeño, por encima del promedio de desempeño.

**B:** Bueno, encima del estándar.

**C:** Mínimo necesario para el puesto, dentro del perfil requerido.

**D:** Insatisfactorio, en un mínimo desarrollo.

#### *1.2.10 Proceso de afectación de personal.*

Se orienta a desarrollar las tareas de reclutamiento, selección e integración del nuevo personal y se encarga de garantizar que la organización pueda disponer del personal que requiera en el menor tiempo posible, estos candidatos deben poseer perfiles basados en las competencias que demanda el puesto de trabajo tomando en cuenta el hecho de que, atraer a los mejores permitirá que estos a su vez atraigan a otros con las mismas características.

Las tareas de reclutamiento y selección según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades. Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios: (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, págs. 62-63)

- Asignar una denominación y una definición clara a las competencias.
- Las competencias deben responder a conductas observables y no dar paso a subjetividades.
- Todas las competencias se pueden desarrollar.
- Diferenciar los tipos de competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.
- Determinar en lo máximo posible las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles.

La visión de la empresa debe orientarse a la capacidad de aprender constantemente el nuevo enfoque respecto a los candidatos debe ser el exigir perfiles que a más de conocimientos presenten facetas personales que favorezcan su desempeño, la organización no debe dejar de lado el tema de planificación respecto a la integración del nuevo personal puesto que las impresiones que genere a primera vista pueden influir drásticamente en el actuar del nuevo trabajador.

#### *1.2.10.1 Reclutamiento.*

El reclutamiento de personal debe atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección oportuno; por ello, identificar en qué segmento del mercado están los candidatos más apropiados es un acto de buen uso de recursos institucionales en los que los esfuerzos por reclutar son debidamente dirigidos. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017, pág. 73)

**Reclutamiento interno de talentos:** La organización puede tomar la decisión de realizar ascensos siempre que el colaborador presente el potencial óptimo para cubrir la vacante, en este tipo de reclutamiento es conveniente tomar en cuenta los planes de sucesión o planificación y gestión de carreras, entonces todo proceso que involucre ascensos o movimiento interno de empleados para cubrir una vacante laboral se lo considera reclutamiento interno.

**Reclutamiento externo de talentos:** El reclutamiento externo surge por la necesidad de cubrir una vacante laboral misma que por decisión de la gerencia no ha podido ser cubierta por un talento propio de la organización por uno u otro motivo, entonces recae sobre candidatos reales o potenciales que se encuentran en el mercado laboral identificando principalmente que segmento de mercado será para la aplicación correcta de técnicas de reclutamiento.

**Canales de reclutamiento:** Los canales de reclutamiento son importantes en este proceso ya que de ellos depende la calidad de aspirantes que se hagan presentes, es clave determinar qué medios se utilizarán para llevar a cabo las actividades de reclutamiento tomando en cuenta el tiempo y costo que se requerirá, es práctico que la mayoría de organizaciones opten por realizar los denominados “anuncios”.

Una vez definido el canal de reclutamiento se debe tener presente ciertas condiciones en el mensaje el más importante es el contenido, mismo que tiene que generar: atención, interés, deseo y acción en el oyente.

#### *1.2.10.2 Selección.*

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2011, pág. 144)

Resulta importante puntualizar que seleccionar al mejor candidato no necesariamente indica que puede ser la persona correcta para asumir el cargo entonces el reclutador debe estar pendiente de seleccionar al talento idóneo para el puesto, teniendo en cuenta que quien ingrese a la institución pasará a formar parte de una cultura organizacional y llegará a influir de manera directa en él.

Según Cancinos (2015) afirma que:

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto. (pág. 10)

En este punto es necesario que el funcionario responsable de filtrar el talento humano deba poseer pleno conocimiento de las competencias que debe dominar el candidato verificando en qué medida es capaz de cubrir o satisfacer estas expectativas, si no posee la suficiente preparación del caso es probable que esté permitiendo la entrada a cualquiera.

#### *1.2.10.3 Contratación.*

Los nuevos colaboradores pueden generar un gran impacto en la organización, una contratación inadecuada puede convertirse en un elemento que disminuya la productividad del equipo y por ende en un generador de conflictos, por ello es necesario realizar procesos de reclutamiento y selección de personal bien estructurados y sobre todo que estén alineados a la estrategia organizacional.

#### *1.2.10.4 Integración.*

Se busca lograr en el menor tiempo posible la adecuación del nuevo colaborador al puesto de trabajo de manera que se pueda obtener el rendimiento máximo orientando eficazmente en cómo debe realizar sus labores, aplicando los conocimientos presentes en la organización direccionando el qué hacer y cómo acceder a él permitiendo así una adaptación óptima.

Según Alfaro (2012), menciona que la integración total implica:

Conocer físicamente la ubicación de cada área o departamento de la organización hasta conocer en la medida de lo posible a los directivos de la empresa, las normas de seguridad y las restricciones a su puesto. También es importante que conozca la historia de la organización, su visión, misión, valores, filosofía, productos, servicios, sucursales, oficinas, organigrama, etc. en algunos casos a estas acciones de vinculación se les da la forma de curso de inducción organizacional. (pág. 93)

#### *1.2.11 Formación y desarrollo.*

Persigue alcanzar el nivel de capacitación y desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de una correcta ejecución de las tareas asignadas. Sus principales actividades se centran en el diseño de los programas formativos y la planificación y gestión de la carrera profesional. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, pág. 58)

Los cambios permanentes y avances tecnológicos están generando que las organizaciones busquen constantemente opciones de formación y desarrollo en sus talentos de manera que se pueda proporcionar herramientas que les permitan alcanzar resultados óptimos, es por ello que las necesidades de capacitación surgen para potencializar los talentos de la institución de modo que favorezca el rendimiento, la competitividad y la estabilidad a futuro de la organización.

#### *1.2.11.1 Formación.*

“Diseñar actividades formativas útiles e interesantes para el individuo y su trabajo. Capacitación para la creatividad y la aportación de ideas nuevas”. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, pág. 60)

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad. (Bermúdez, 2015, pág. 7)

Se debe buscar el desarrollo de las competencias presentes y futuras a través del aprendizaje continuo, fortalecerlas de modo que los colaboradores puedan prepararse para asumir nuevos retos laborales. Una vez que se logre este proceso la organización se desempeñará de una forma más eficiente y eficaz puesto que contará con trabajadores que aporten en gran medida con sus conocimientos a la institución a través del compromiso, la atención al cliente, mayor seguridad, buenas relaciones laborales y mejor posicionamiento en el mercado gracias a la labor que realizan generando mayor rendimiento y productividad.

#### *1.2.11.2 Planificación y gestión de carreras.*

“Método de desarrollo de futuras competencias, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos”. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004)

Según Becerra & Campos (2012) afirman que:

La utilización de un plan de sucesión basado en competencias, entrega un gran valor agregado a cada persona, que radica en la evaluación precisa y sistemática de los factores críticos necesarios para el éxito en puestos clave. Además facilita la adecuación persona

puesto con la formación y desarrollo diario de éstas, para que en el futuro guíen la empresa. (pág. 30)

El plan de carrera permite que los funcionarios puedan ser preparados para ascender en la institución de modo que garantice a la organización la disponibilidad de personal de valor. Para esto los trabajadores deben identificar que metas personales o profesionales deberán alcanzar, lo que generará una serie de aspiraciones e intereses en cada individuo y es ahí cuando se debe identificar que oportunidades serán más efectivas.

### ***1.2.12 Recompensas.***

“Es importante recordar que la misión del sistema de compensaciones es: atraer, motivar y retener a los mejores empleados dentro de una empresa”. (Fernandez, 2005)

#### ***1.2.12.1 Recompensas.***

Engloba el conjunto de decisiones tomadas por la organización con el fin de controlar e incentivar unos comportamientos adecuados en los individuos que la integran. Para su correcta ejecución se hace necesario, fundamentalmente, un diseño equitativo del esquema retributivo ofrecido a los colaboradores y una evaluación objetiva del desempeño de éstos. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004, pág. 58)

Las remuneraciones se fijan en base a: las exigencias del puesto de trabajo, rendimiento del funcionario, capacidad de la empresa, factores externos, entre otros. Tomando en cuenta la relación costo-beneficio, de modo que no se permita encontrar trabajadores insatisfechos que puedan deteriorar el clima organizacional y por ende el desarrollo y prestigio institucional.

Según García, Posada & Hernández (2019) señalan que:

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia. (pág. 9)

### *1.2.12.2 Evaluación del desempeño.*

Desde un punto de vista práctico, la mayoría de las administraciones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de los empleados. La medición del desempeño, permite que el jefe y el colaborador desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el colaborador hace correctamente. (Cancinos, 2015)

La organización debe preocuparse por cuidar el talento humano que posee, la gestión que desempeñe es fundamental para cumplir con las expectativas de sus empleados por ello es necesario evaluar el grado de cumplimiento de los colaboradores de modo que se pueda medir el rendimiento y la conducta de los profesionales que la integran. La evaluación de desempeño permite gestionar planes de carrera y de formación y desarrollo a través de los resultados de modo que su finalidad es minimizar deficiencias y mejorar resultados.

“Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado” (Barcelo, 2017, pág. 1).

Su objetivo es ofrecerle información a cada jefe inmediato sobre el desarrollo actual de las competencias de cada persona integrante de la organización. Por ende, permite obtener una visión formal, sistemática y objetiva del desempeño y de las capacidades laborales actuales de las competencias. (Ávila, 2017, pág. 43)

### *1.2.13 Descripción y análisis de puestos.*

Proceso a través del cual la empresa recopila y analiza información sobre un puesto de trabajo con el objetivo de detallar las funciones, tareas, actividades, obligaciones y responsabilidades del mismo, que sirvan para establecer el perfil profesional de la persona que debería ocuparlo. (Ibáñez, 2015, pág. 10)



**Figura 3-1:** Descripción y análisis de puestos

**Realizado por:** Balla, M. 2020

“La descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización”. (Iranzo, 2017)

Siendo los perfiles, la descripción de lo que el colaborador debe ser, saber y hacer; es decir las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo, a esto se suman las características, competencias y requerimientos mismos que recogen las principales tareas y las actividades a desarrollar. (León & Jiménez, 2015, pág. 54)

- Ofrece una visión completa de las necesidades del puesto para una correcta información.
- Ayuda en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Al establecer el análisis de puestos se traduce en beneficios para la empresa al aportar valor en la toma de decisiones.
- El proceso de descripción de cargos mide la idoneidad laboral del trabajador en base a la información preliminar de los perfiles de cada puesto de trabajo.
- Define de mejor manera la estructura organizacional de modo que permite tener un claro panorama sobre el posicionamiento de los trabajadores en la institución.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

##### 2.1.1. *Enfoque Cualitativo.*

Esta investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cualitativo al generar una visión sobre el desempeño de las actividades determinando si son óptimas para el rendimiento de la organización. El diagnóstico permitió emitir criterios y opiniones a raíz de las reuniones llevadas a cabo en las oficinas además se realizaron evaluaciones a través de entrevistas los cuales generaron puntos de vista que fueron útiles para plantear soluciones y dar continuidad al desarrollo del trabajo.

##### 2.1.2. *Enfoque Cuantitativo.*

Está orientada a través de un enfoque cuantitativo porque se examinaron valores numéricos evaluando a través de ellos resultados que permitieron desarrollar de manera eficiente el Modelo de Gestión por Competencias para la Dirección Estratégica de Talento Humano.

#### 2.2 Nivel de Investigación

##### 2.2.1. *Descriptivo.*

Esta investigación analizó diversos aspectos tras la recopilación de datos se describieron las competencias de la gestión de Talento Humano así como los procesos que integran el reclutamiento y selección de personal, perfil de puestos, formación, evaluación de desempeño y planificación de carreras los cuales estuvieron enfocadas en realizar mejoras a la gestión.

##### 2.2.2. *De campo.*

Este tipo de investigación se utilizó durante las visitas que se realizaron a las agencias de la cooperativa y a los socios a través de las reuniones y el acompañamiento laboral, mismos que permitieron recopilar información útil y necesaria para cumplir a cabalidad con el desarrollo del presente trabajo de investigación.

### **2.2.3. Bibliográfica.**

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario recurrir a fuentes bibliográficas los cuales permitieron recabar información necesaria sobre los temas que se abordaron en este trabajo, para obtener un mayor entendimiento al respecto se utilizaron libros, revistas, trabajos de titulación, entre otros documentos que fueron de gran utilidad para sustentar y desarrollar el modelo expuesto.

## **2.3 Diseño de investigación**

### **2.3.1. Investigación no experimental.**

El diseño de investigación fue no experimental porque se basó en la observación de la gestión de talento humano tal y como se presentó en su contexto natural, de manera que una vez aprobado el trabajo de titulación se presentará ante la Gerencia y por consiguiente ante el Consejo de Administración de la cooperativa para su aprobación y posterior implementación.

## **2.4 Tipo de estudio**

### **2.4.1. Diseño longitudinal.**

El tipo de estudio aplicado fue el diseño longitudinal porque se centró en analizar la gestión de los funcionarios de la cooperativa a través de la recolección de datos durante el periodo de entrevistas, reuniones y pasantía, donde se describieron los procesos y las actividades que desempeñaban de modo que se analizó su incidencia y relación en la productividad y el desarrollo organizacional.

A través de las reuniones con los funcionarios se logró determinar el comportamiento y la capacidad profesional que poseen luego de obtener estos resultados se procedió con el diseño del modelo de gestión por competencias, mismo que fue elaborado conforme a las capacidades de la institución enfocado en mejorar la gestión de talento humano.

## **2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

### **2.5.1. Población.**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., en la actualidad cuenta con un total de 78 funcionarios los cuales están distribuidos en las siete agencias ubicadas en Quito, Guayaquil, Yaruquí, Cajabamba, Riobamba, una ventanilla en Columbe y la oficina administrativa en Riobamba, siendo los beneficiarios directos de este trabajo.

**Tabla 1-2:** Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.

N°	AGENCIA	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	INSTRUCCIÓN	TÍTULO
1	Oficina Administrativa	Anilema Yuquilema	Jose Julian	Tesorero	Tercer Nivel	Licenciado
2	Oficina Administrativa	Ashqui Ashqui	Raul Olmedo	Chofer	Secundaria	Bachiller
3	Oficina Administrativa	Cepeda Chacaguasay	Jose Pedro	Asistente de Talento Humano	Tercer Nivel	Ingeniero
4	Oficina Administrativa	Chafla Sagñay	Efrain	Oficial de Cumplimiento	Tercer Nivel	Economista
5	Oficina Administrativa	Chucho Lema	Jorge Vicente	Gerente General	Tercer Nivel	Ingeniero
6	Oficina Administrativa	Cuvi Ramirez	Alex David	Coordinador Agencia Guayaquil C.	Tercer Nivel	Ingeniero
7	Oficina Administrativa	Espin Higuera	Christian Gutemberg	Coordinador Financiero	Tercer Nivel	Ingeniero
8	Oficina Administrativa	Guaminga Curichumbi	Gloria Beatriz	Contadora	Tercer Nivel	Ingeniera
9	Oficina Administrativa	Minagua Yuquilema	Jaime Humberto	Coordinador de Talento Humano	Cuarto Nivel	Doctor
10	Oficina Administrativa	Mullo Yuquilema	Jose Daniel	Administrador de Riesgos	Tercer Nivel	Ingeniera
11	Oficina Administrativa	Murillo Oñate	Jenny Paola	Asistente de Gerencia	Tercer Nivel	Ingeniera
12	Oficina Administrativa	Puculpala Guambo	Juan Wilfrido	Asistente Contable	Secundaria	Bachiller
13	Oficina Administrativa	Robalino Espinoza	Andres Patricio	Auxiliar de Servicios Generales	Secundaria	Bachiller
14	Oficina Administrativa	Saez Yungan	Rodolfo	Coordinador de Negocios	Tercer Nivel	Ingeniero
15	Oficina Administrativa	Valladares Cadena	Irma Lorena	Auditora Interna	Tercer Nivel	Ingeniera
16	Oficina Administrativa	Yubillo Inga	Willans Enrique	Auxiliar de Servicios Generales	Secundaria	Bachiller
17	Cajabamba	Atupaña Anilema	Maria Sara	Cajera	Secundaria	Bachiller
18	Cajabamba	Chiluisa Cuvi	Humberto Ruben	Atención al Cliente	Secundaria	Bachiller
19	Cajabamba	Chinlle Quishpe	Jose Nelson	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
20	Cajabamba	Ortiz Carrillo	Jorge Clemente	Coordinador de Agencia	Secundaria	Bachiller
21	Columbe	Sayay Inguillay	Luis Alfredo	Ejecutivo de Negocios	Tecnología	Tecnólogo
22	Guayaquil Centro	Chacaguasay Chimbolema	Ruben Rodolfo	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 2-2:** Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.

N°	AGENCIA	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	INSTRUCCIÓN	TÍTULO
23	Guayaquil Centro	Guaman Tayupanda	Jhon Braulio	Coordinador de Agencia	Secundaria	Bachiller
24	Guayaquil Centro	Guaranga Allaica	Ruth Alexandra	Atención al Cliente	Secundaria	Bachiller
25	Guayaquil Centro	Lema Chuto	Lourdes Jeaneth	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
26	Guayaquil Centro	Mayanza Mullo	Ruth Estefania	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
27	Guayaquil Centro	Naula Paguay	Mariano Javier	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
28	Guayaquil Centro	Pilataxi Cajilema	Ana Susana	Ejecutiva de Captación	Tercer Nivel	Ingeniera
29	Guayaquil Norte	Chicaiza Guaman	Daysi Veronica	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
30	Guayaquil Norte	Paucar Tiuglla	Pablo Ezequiel	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
31	Guayaquil Norte	Pucha Ortiz	Magdalena Beatriz	Supervisora de Cajas	Tecnología	Tecnóloga
32	Guayaquil Norte	Vendobal Tohasa	Luz Marina	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
33	La Estación	Guaman Carrillo	Bertha Hilda	Cajera	Tercer Nivel	Ingeniera
34	La Estación	Gonzalez Jimenez	Vinicio Gonzalo	Supervisor de Cajas	Secundaria	Bachiller
35	La Estación	Guaman Manya	Miriam Edelina	Atención al Cliente	Tecnología	Tecnóloga
36	La Estación	Lugmania Paltan	Sandra Cristina	Coordinadora de la Agencia	Tecnología	Tecnóloga
37	La Estación	Mendoza Chimbolema	Raul Armando	Ejecutivo de Negocios	Tecnología	Tecnólogo
38	La Estación	Yumisaca Cepeda	Juan Marco	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
39	Quito Centro	Anilema Pilamunga	Carmen Gloria	Cajera	Secundaria	Bachiller
40	Quito Centro	Betun Inlasaca	Cristian Geovanny	Ejecutivo de Negocios	Tercer Nivel	Licenciado
41	Quito Centro	Carrillo Tixi	Luis Alberto	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
42	Quito Centro	Chicaiza Sayay	Cristhian Ruben	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
43	Quito Centro	Cutiopala Lema	Miriam Jennifer	Atención al cliente	Secundaria	Bachiller
44	Quito Centro	Lema Chacaguasay	Avelino	Coordinador de Agencia	Secundaria	Bachiller
45	Quito Centro	Maji Guacho	Cristian Patricio	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller

**Tabla 3-2:** Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.

N°	AGENCIA	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	INSTRUCCIÓN	TÍTULO
46	Quito Centro	Tenelema Cayambe	Miryam Esthefany	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
47	Quito Centro	Uscha Mejia	Digna Alejandra	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
48	Quito Centro	Yucailla Guaraca	William Paul	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
49	Quito Centro	Yungan Pulig	Evelyn Johanna	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
50	Quito Yaruquí	Cepeda Apugllon	Elsa Fabiola	Atención al Cliente	Secundaria	Bachiller
51	Quito Yaruquí	Chimbolema Cepeda	Luis Rodrigo	Coordinador de Agencia	Secundaria	Bachiller
52	Quito Yaruquí	Cutiopala Yucaylla	Alex Edwin	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
53	Quito Yaruquí	Guapi Apugllon	Ruth Belen	Cajera	Secundaria	Bachiller
54	Quito Yaruquí	Lema Chacaguasay	Luis Franklin	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
55	Quito Yaruquí	Marcatoma Villa	Freddy Manuel	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
56	Quito Yaruquí	Sango Ilbis	Edison Christian	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
57	San Francisco	Alvarez Alvarez	Edison Geovanny	Ejecutivo de Captación	Tercer Nivel	Economista
58	San Francisco	Chicaiza Miranda	Maria Magdalena	Cajera	Tecnología	Tecnólogo
59	San Francisco	Coro Coro	David	Ejecutivo de Negocios	Tercer Nivel	Ingeniero
60	San Francisco	Paguay Suqui	Diego Fernando	Coordinador de Agencia	Secundaria	Bachiller
61	San Francisco	Rea Buñay	Nelly Alexandra	Atención al Cliente	Secundaria	Bachiller
62	Matriz	Balla Yuquilema	Alex Paul	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
63	Matriz	Bautista Zumba	Wilmer Danilo	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
64	Matriz	Caisa Telenchana	Cristian Abrahan	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
65	Matriz	Chicaiza Chiluisa	Jhoana Noemi	Atención al Cliente	Tercer Nivel	Licenciada
66	Matriz	Chunga Simbaña	Wilson German	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
67	Matriz	Coro Aucancela	Maria Esther	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
68	Matriz	Criollo Niama	Luis Alfredo	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller

**Tabla 4-2:** Nómina de Funcionarios COAC Minga Ltda.

N°	AGENCIA	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	INSTRUCCIÓN	TÍTULO
69	Matriz	Damian Aucancela	Nancy Amparito	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
70	Matriz	Guacho Asitimbay	Cristhian Fernando	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
71	Matriz	Parra Parra	Daniel Ruben	Asistente de Negocios	Tercer Nivel	Ingeniero
72	Matriz	Quishpe Tayupanda	Nancy Carolina	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
73	Matriz	Sanchez Ortiz	Julio	Ejecutivo de Captación	Secundaria	Bachiller
74	Matriz	Sayay Sagñay	Mario Enrique	Ejecutivo de Negocios	Secundaria	Bachiller
75	Matriz	Taday Guambo	Silvia Veronica	Ejecutiva de Negocios	Secundaria	Bachiller
76	Matriz	Tarco Sislema	Jessica Veronica	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
77	Matriz	Yumailla Pulig	Nancy Leticia	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller
78	Matriz	Yuquilema Shuad	Maria Fernanda	Ejecutiva de Captación	Secundaria	Bachiller

Realizado por: Balla, M. 2020

### **2.5.2. Muestra.**

Debido a que la población es tan solo de 78 personas entre todas las agencias antes mencionadas, se procederá a trabajar con la población total de la cooperativa.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Deductivo.**

Se tomó como referencia el diseño de este modelo de gestión en otras entidades con iguales características por lo que el método utilizado fue observar desde un punto de vista general la situación actual de la cooperativa y los problemas que presentaba, con lo cual se procedió a establecer mejoras en la Gestión de Talento Humano.

### **2.6.2. Inductivo.**

Se utilizó este método al momento de registrar los hechos que acontecieron en la cooperativa de modo que se procedió a analizarlos emitiendo juicios y criterios mismos que permitieron desarrollar en gran manera el trabajo de titulación.

### **2.6.3. Técnicas.**

#### **2.6.3.1. Encuesta.**

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó la encuesta, direccionada hacia el personal de la cooperativa misma que permitió tener un enfoque desde la perspectiva de los funcionarios obteniendo así mayor información.

#### **2.6.3.2. Entrevista.**

Además de recurrir a la encuesta se necesitó tener una visión desde la gestión del área de Talento Humano vinculando así al responsable de este departamento, a modo de entrevista se planteó un banco de preguntas al coordinador de Talento Humano.

#### **2.6.4. Instrumentos.**

**Encuesta.-** Un banco de preguntas (Cuestionario) que fue aplicado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. (Ver Anexo A)

**Entrevista.-** Un banco de preguntas (Cuestionario) que se utilizó para realizar la entrevista al responsable del área de Talento Humano. (Ver Anexo B)

#### **2.7. Interrogantes de estudio.**

##### **Idea a defender.**

¿Con la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias para la Dirección Estratégica de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se logrará obtener el mejoramiento en los procesos relacionados al manejo del Talento Humano?

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

##### 3.1.1 Encuesta

#### Pregunta 1.- Datos Generales.

Tabla 1-3: Datos generales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	47	60,26%
Femenino	31	39,74%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020

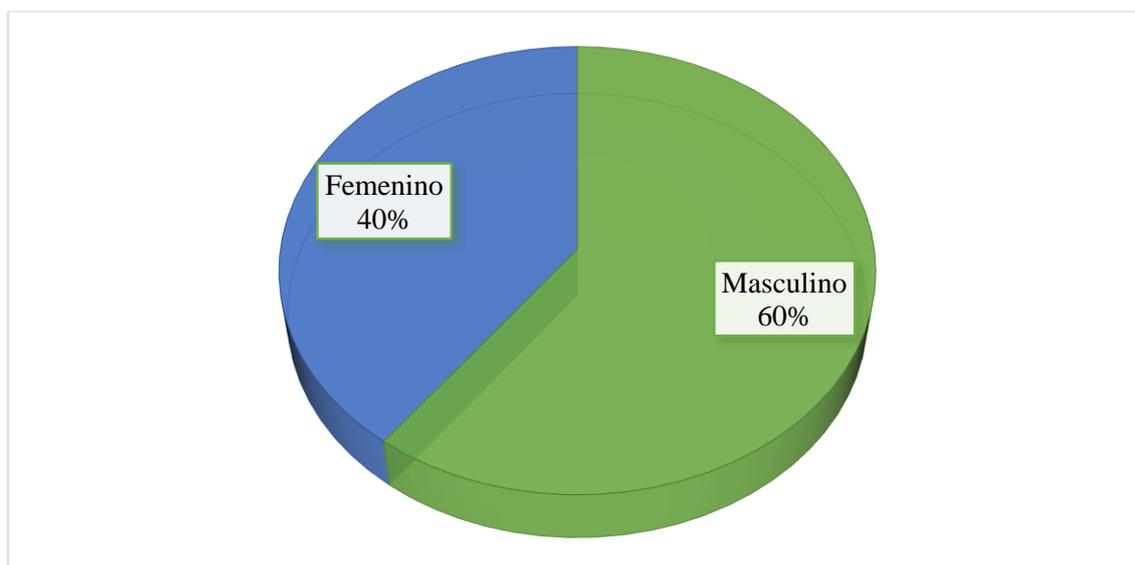


Gráfico 1-3: Datos generales

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** De los 78 funcionarios encuestados, el 60,26% son del género masculino y el 39,74% corresponden a funcionarias del género femenino.

**Interpretación:** De la gráfica se puede concluir que no es significativo el porcentaje de personal femenino frente al masculino, lo que demuestra que el tema de inequidad de género no se ha hecho presente en la institución y se optado por confiar en la capacidad laboral de las mujeres.

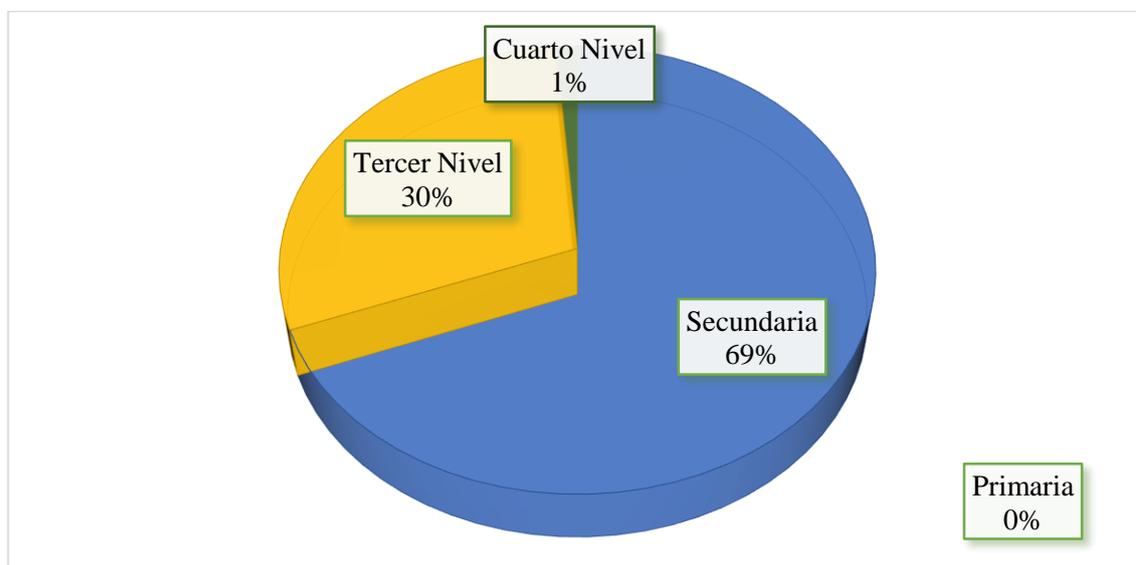
## Pregunta 2.- Nivel de educación.

**Tabla 2-3:** Nivel de educación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	54	69,23%
Tercer Nivel	23	29,49%
Cuarto Nivel	1	1,28%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 2-3:** Nivel de educación

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de Funcionarios encuestados, el 69,23% posee estudios secundarios, el 29,49% posee estudios de Tercer Nivel y solo el 1,28% tiene estudios de Cuarto Nivel.

**Interpretación:** Analizando la gráfica se observa que la cooperativa posee en su mayoría personal con título de bachiller, un bajo porcentaje y en especial aquellos que ocupan cargos administrativos son quienes poseen estudios de tercer y cuarto nivel respectivamente, por esta razón la cooperativa debe escatimar esfuerzos por implementar planes de carrera que mejoren el perfil profesional de los funcionarios y vuelva más competitiva a la institución.

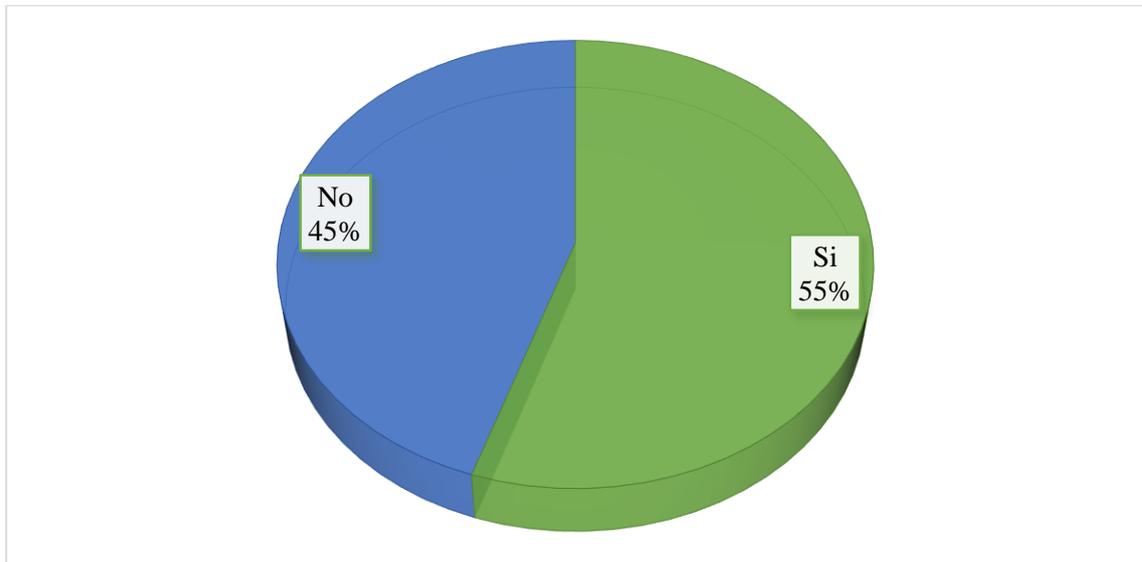
**Pregunta 3.- ¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias?**

**Tabla 3-3:** ¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	43	55,13%
No	35	44,87%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Balla, M. 2020



**Gráfico 3-3:** ¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias?

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Análisis:** En la institución el 55,13% de los encuestados afirman que la cooperativa si posee un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, mientras que el 44,87% de funcionarios mencionan que desconocen la existencia del Modelo de Gestión por Competencias.

**Interpretación:** Cabe recalcar que la Cooperativa posee es el Manual de perfiles por competencias pero no el Modelo de Gestión en sí, estos datos argumentan el desconocimiento existente en los funcionarios sobre los diversos manuales con los que cuenta la institución, esto se debe a que en su momento los manuales no fueron socializados correctamente, razón por lo cual es necesario mejorar los procesos de integración de personal.

**Pregunta 4.- ¿Cuándo ingresó a laborar en la cooperativa a qué tipo de reclutamiento fue sometido?**

**Tabla 4-3:** ¿Cuándo ingresó a laborar a qué tipo de reclutamiento fue sometido?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Reclutamiento interno	42	53,85%
Reclutamiento externo	16	20,51%
Ninguno	20	25,64%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 4-3:** ¿Cuándo ingresó a laborar a qué tipo de reclutamiento fue sometido?

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 53,85% manifiesta que fueron sometidos al reclutamiento interno, mientras que el 25,64% de los funcionarios afirma no haber pasado por ningún tipo de reclutamiento y el 20,51% restante menciona que pasó por el proceso de reclutamiento externo.

**Interpretación:** Observando estos datos y en base a lo que manifestaron los encuestados la mayor parte de vacantes laborales fueron cubiertas por rotación interna y el resto de incorporaciones a través de recomendaciones, este factor no permite incorporar nuevos perfiles profesionales con diferente visión y mayor experiencia laboral lo que conlleva a detectar cierto abuso de poder.

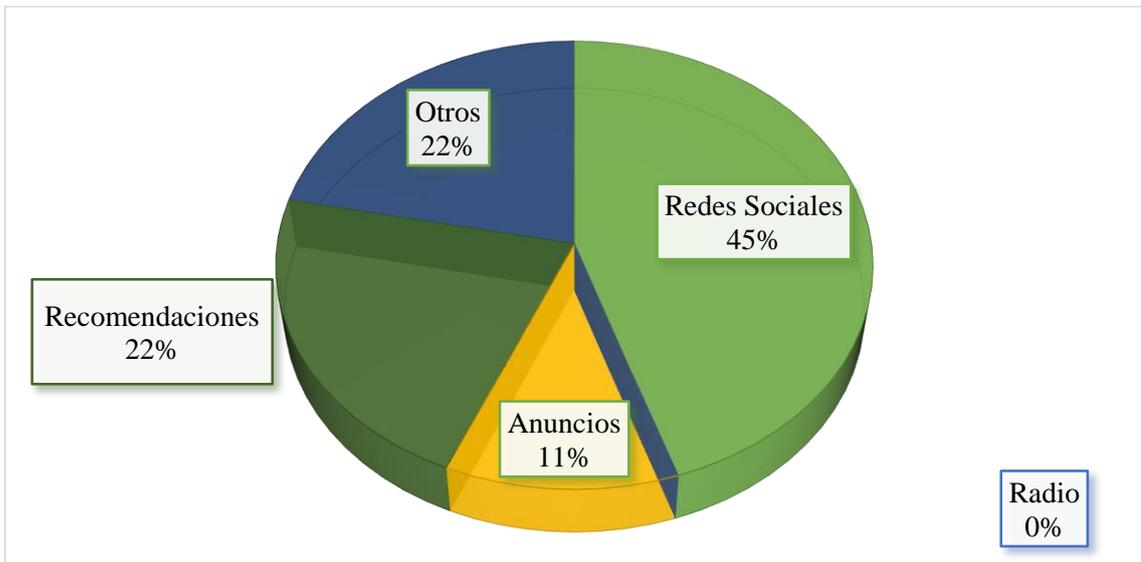
**Pregunta 5.- ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante existente en la cooperativa?**

**Tabla 5-3:** ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante en la cooperativa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	35	44,87%
Radio	0	0%
Anuncios	9	11,53%
Recomendaciones	17	21,80%
Otros	17	21,80%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 5-3:** ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante en la cooperativa?

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** EL 44,87% de los encuestados afirman que se enteraron de la vacante laboral mediante las redes sociales, el 11,53% a través de anuncios, el 21,80% gracias a recomendaciones por parte de otros funcionarios que laboran en la institución y el 21,80% restante se enteraron de la vacante por otras fuentes varios de ellos fueron contactados directamente.

**Interpretación:** Este gráfico muestra que hoy en día las redes sociales son la principal fuente de información, por esta razón la cooperativa utiliza en gran medida este medio para informar sobre las vacantes laborales, a pesar de esto las recomendaciones por parte de los funcionarios de la institución influyen de manera directa en las contrataciones lo que demuestra que no se aplican los procesos de manera equitativa.

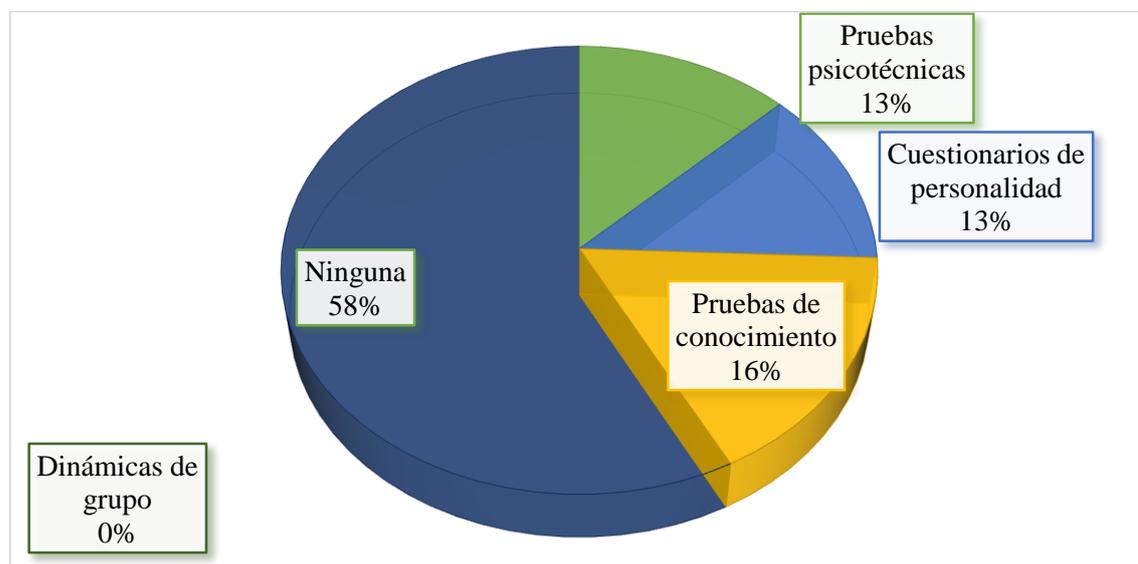
**Pregunta 6.- ¿Durante la selección de personal a qué tipo de examen fue sometido?**

**Tabla 6-3:** ¿Durante la selección de personal a qué tipo de examen fue sometido?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pruebas psicotécnicas	10	12,82%
Cuestionarios de personalidad	10	12,82%
Pruebas de conocimiento	13	16,67%
Entrevista de selección	0	0
Ninguna	45	57,69%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 6-3:** ¿Durante la selección de personal a qué tipo de examen fue sometido?

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 57,69% de los funcionarios afirman no haber sido evaluados bajo ningún método, el 16,67% mencionan que fueron evaluados a través de pruebas de conocimiento, mientras que el 12,82% fueron sometidos a cuestionarios de personalidad y a pruebas psicotécnicas respectivamente.

**Interpretación:** Según los resultados se puede deducir que el proceso de selección de personal respecto a las evaluaciones que se deben ejecutar, no siguen un esquema específico por lo que se recomienda dar un tratamiento igualitario para todos los funcionarios.

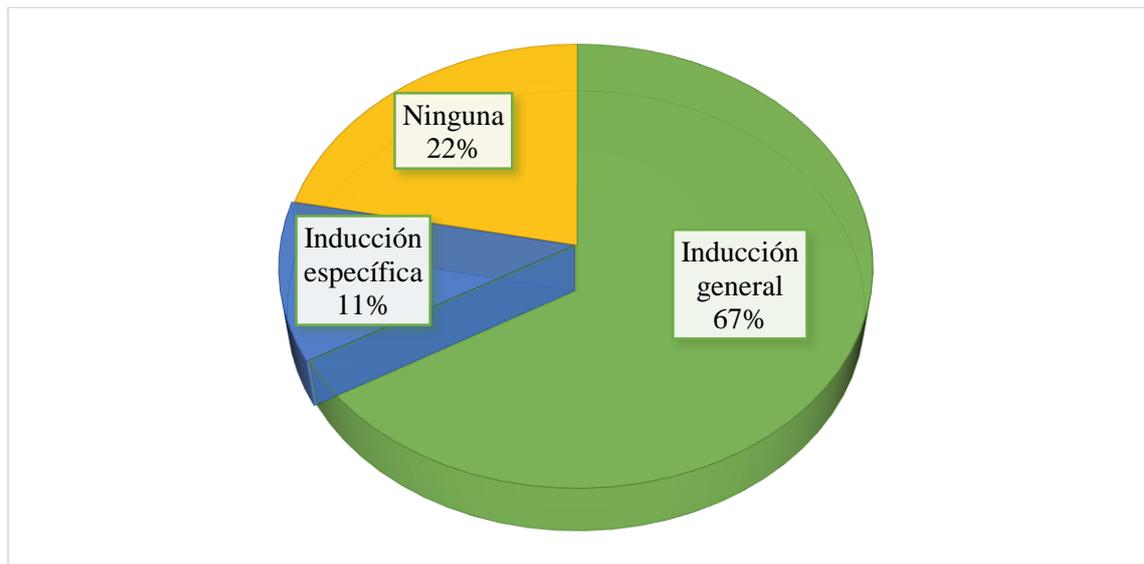
**Pregunta 7.- ¿Qué tipo de inducción recibió para desenvolverse en su puesto de trabajo?**

**Tabla 7-3:** ¿Qué tipo de inducción recibió para desenvolverse en su puesto de trabajo?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inducción general	52	66,67%
Inducción específica	9	11,54%
Ninguna	17	21,79%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Balla, M. 2020



**Gráfico 7-3:** ¿Qué tipo de inducción recibió para desenvolverse en su puesto de trabajo?

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 66,67% de los funcionarios recibieron inducción general, mientras que el 11,54% recibieron inducción específica y el 21,79% restante afirman que no recibieron ninguna clase de inducción.

**Interpretación:** Al analizar estos datos se puede determinar el problema que presentan los funcionarios para desempeñar sus labores de manera eficiente esto se debe a que la institución se enfoca más en la inducción general, hay casos en los que manifiestan haber recurrido a un aprendizaje autónomo debido al desconocimiento de sus funciones por esta razón se recomienda a la cooperativa realizar prioritariamente una inducción específica y dar el seguimiento respectivo a los nuevos funcionarios.

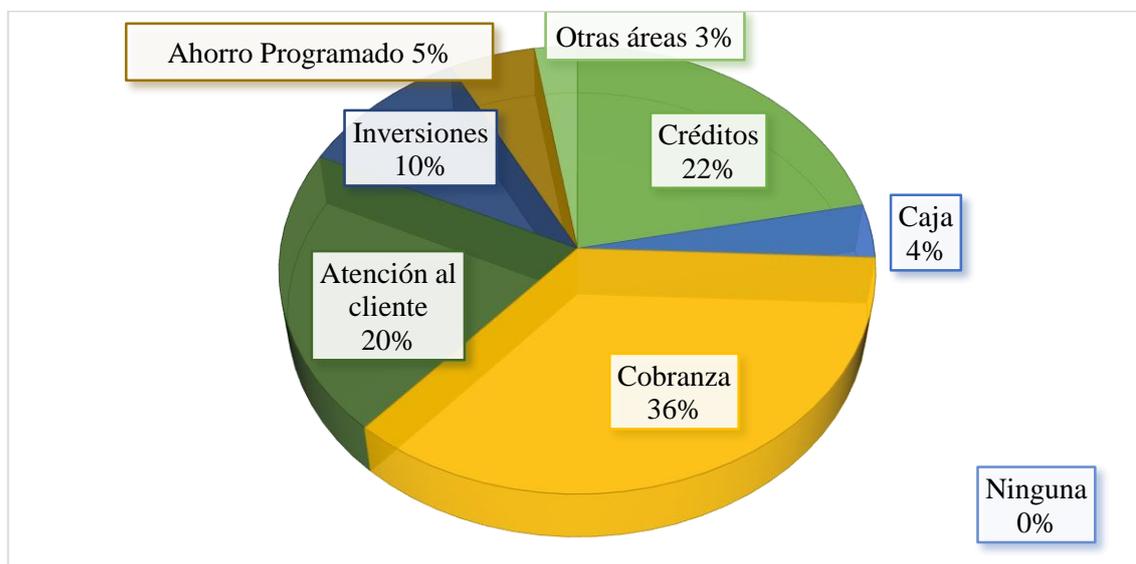
**Pregunta 8.- ¿En qué áreas ha recibido capacitación?**

**Tabla 8-3:** ¿En qué áreas ha recibido capacitación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Créditos	17	21,80%
Caja	3	3,84%
Cobranza	28	35,90%
Atención al cliente	16	20,51%
Inversiones	8	10,26%
Ahorro Programado	4	5,13%
Otras áreas	2	2,56%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 8-3:** ¿En qué áreas ha recibido capacitación?

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 35,90% afirman haber sido capacitados en el área de cobranzas, el 21,80% en el área de créditos, el 20,51% en atención al cliente y en rangos menores el 10,26% fueron capacitados en el área de inversiones, el 5,13% sobre ahorro programado, el 3,84% en el área de cajas y el 2,56% en áreas diferentes a las antes mencionadas.

**Interpretación:** En base a la gráfica se observa que el personal ha sido capacitado en diferentes áreas pero no se ha dado prioridad en la atención al cliente, siendo esta área clave para entregar un servicio de calidad a los socios y mostrar una buena imagen institucional, por esta razón es necesario que la cooperativa enfoque temas de capacitación sobre atención al cliente.

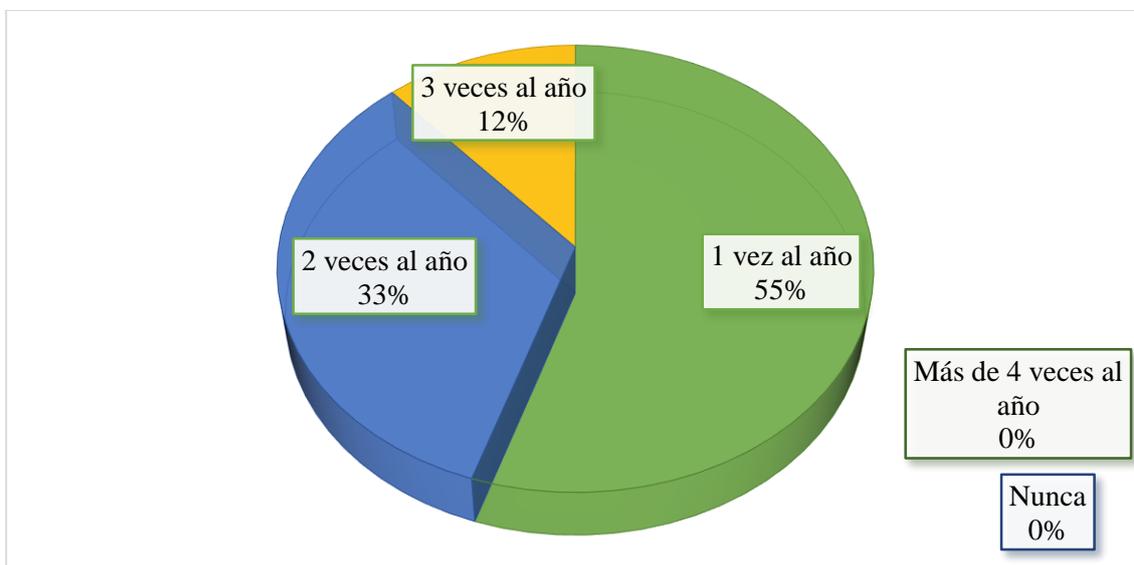
**Pregunta 9.- ¿Con qué frecuencia se le han brindado capacitaciones?**

**Tabla 9-3:** ¿Con qué frecuencia se le han brindado capacitaciones?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 vez al año	43	55,13%
2 veces al año	26	33,33%
3 veces al año	9	11,54%
Más de 4 veces al año	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Balla, M. 2020



**Gráfico 9-3:** ¿Con qué frecuencia se le han brindado capacitaciones?

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 55,13% afirman haber recibido alguna capacitación al menos una vez al año, el 33,33% afirman haber sido capacitados máximo 2 veces al año, mientras que el 11,54% de los funcionarios manifiestan haber sido capacitados máximo 3 veces al año.

**Interpretación:** En base a la gráfica se observa que la cooperativa no ha prestado la suficiente atención al tema de capacitaciones lo que podría ocasionar a corto plazo una serie de inconvenientes en el desempeño laboral de los funcionarios, por lo que se recomienda a la institución planificar capacitaciones de manera periódica mismos que servirán para mejorar el rendimiento de los empleados y por ende el desarrollo organizacional.

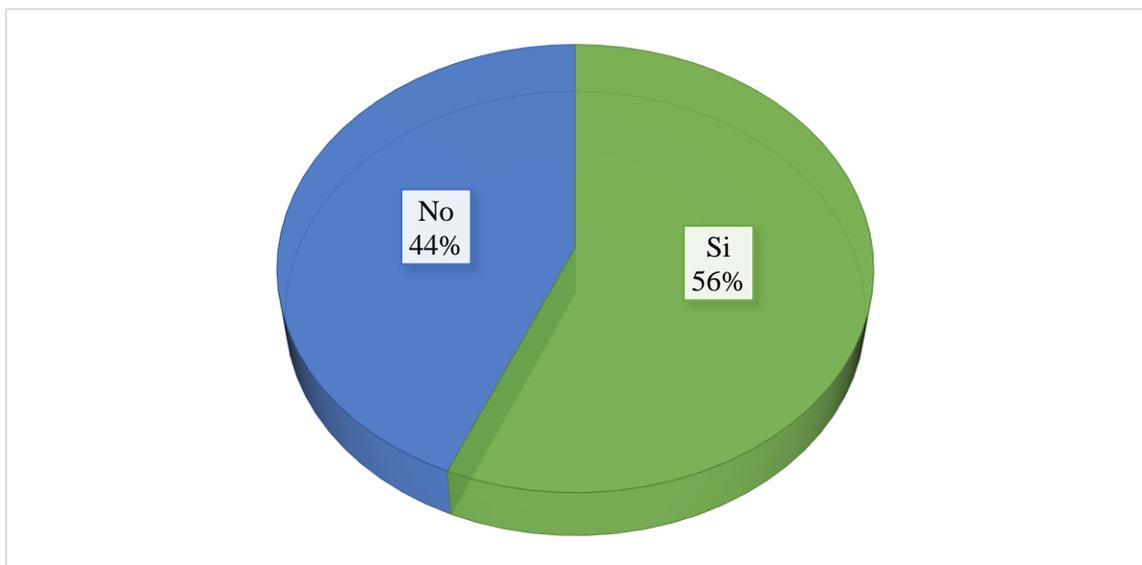
**Pregunta 10.- ¿La cooperativa evalúa su desempeño laboral?**

**Tabla 10-3:** ¿La cooperativa evalúa su desempeño laboral?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	44	56,41%
No	34	43,59%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Balla, M. 2020



**Gráfico 10-3:** ¿La cooperativa evalúa su desempeño laboral?

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 56,41% de los funcionarios manifiestan haber sido evaluados en el desempeño de sus funciones, a diferencia del 43,59% que afirman no haber pasado por ningún proceso de evaluación laboral.

**Interpretación:** En base a la gráfica se concluye que la cooperativa si evalúa el desempeño laboral de sus funcionarios y reconoce la importancia de ejecutar este proceso a pesar de que el modelo de evaluación no sea el más adecuado para una organización que quiere ser más competitiva, por esta razón se recomienda un nuevo modelo de evaluación que comprometa más al área de Talento Humano.

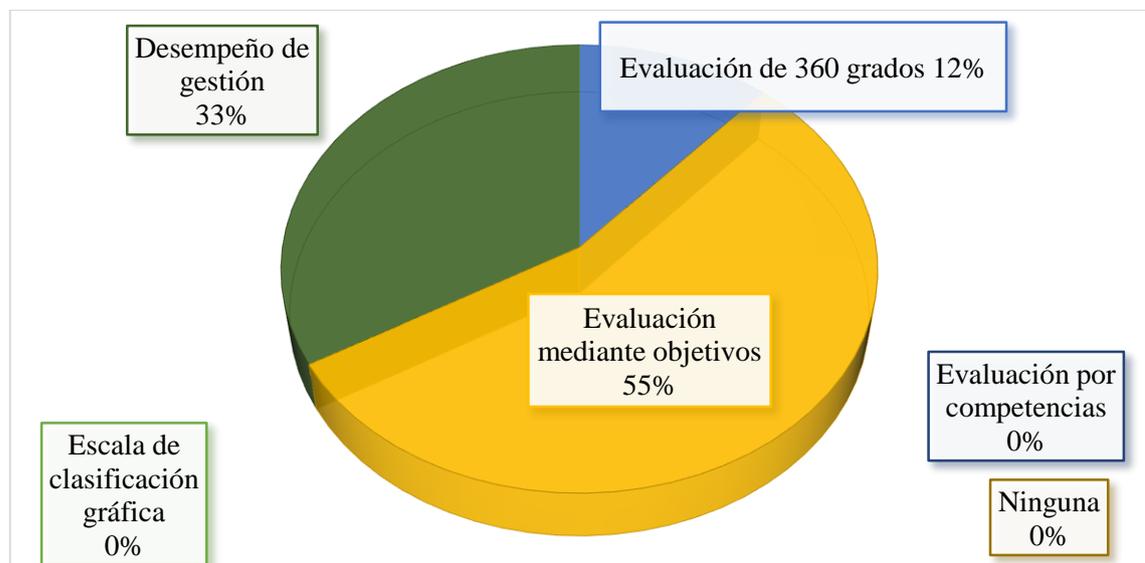
**Pregunta 11.- ¿A través de qué mecanismos la cooperativa evalúa su desempeño laboral?**

**Tabla 11-3:** ¿A través de qué mecanismos la cooperativa evalúa su desempeño laboral?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Escala de clasificación gráfica	0	0
Evaluación de 360 grados	9	11,54%
Evaluación mediante objetivos	43	55,13%
Desempeño de gestión	26	33,33%
Evaluación por competencias	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 11-3:** ¿A través de qué mecanismos la cooperativa evalúa su desempeño laboral?

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de funcionarios encuestados, el 55,13% manifiestan haber sido evaluados en base a los objetivos, mientras que el 33,33% afirman haber sido evaluados a través del desempeño de gestión y tan solo el 11,54% mencionan haber pasado por un proceso de evaluación de 360°.

**Interpretación:** En base al gráfico se puede concluir que la cooperativa no cuenta con un método estandarizado para evaluar a los trabajadores, por lo que se recomienda establecer un modelo de evaluación fijo de manera que no se estrese a los colaboradores por los cambios repentinos de evaluación.

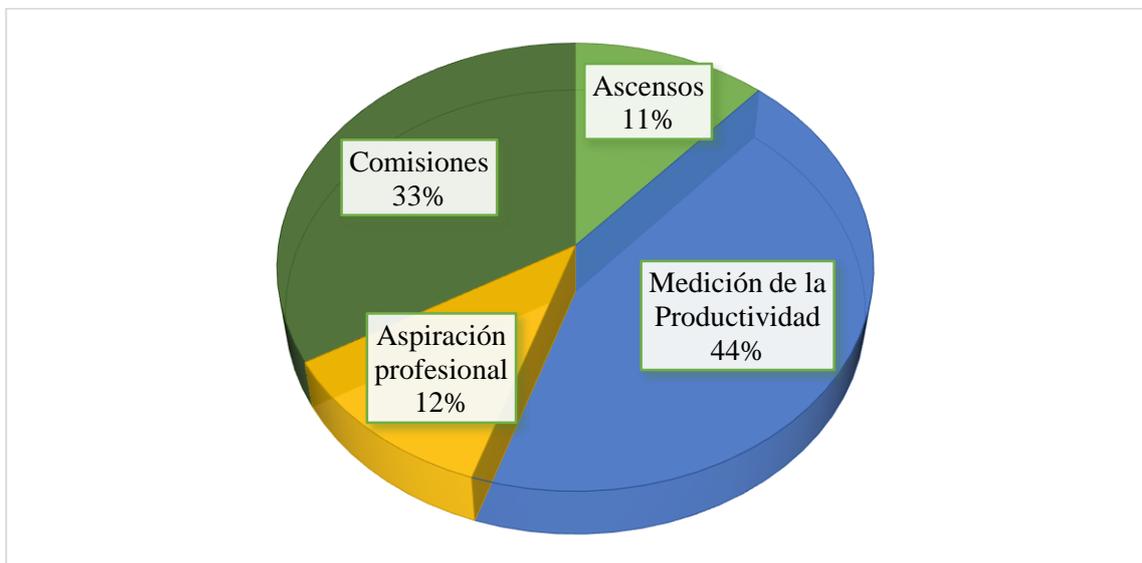
**Pregunta 12.- ¿Con qué objetivo la cooperativa realiza la evaluación de desempeño?**

**Tabla 12-3:** ¿Con qué objetivo la cooperativa realiza la evaluación de desempeño?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ascensos	9	11,54%
Medición de la productividad	34	43,59%
Aspiración profesional	9	11,54%
Comisiones	26	33,33%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Balla, M. 2020



**Gráfico 12-3:** ¿Con qué objetivo la cooperativa realiza la evaluación de desempeño?

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de funcionarios encuestados, el 43,59% afirman que la evaluación de desempeño que se les realiza es con el objetivo de medir la productividad, mientras que el 33,33% manifiestan que la finalidad es asignar comisiones y en igual porcentaje del 11,54% mencionan que es con el objetivo de establecer ascensos y aspiraciones salariales.

**Interpretación:** Con estos datos se puede concluir que la cooperativa se enfoca en evaluar el desempeño laboral de los funcionarios con el objetivo de medir la productividad, si bien en parte es cierto el objetivo final de la evaluación debe ser el fortalecer las competencias de los empleados a través de la retroalimentación de manera que permita mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral lo que conllevaría a alcanzar el desarrollo organizacional.

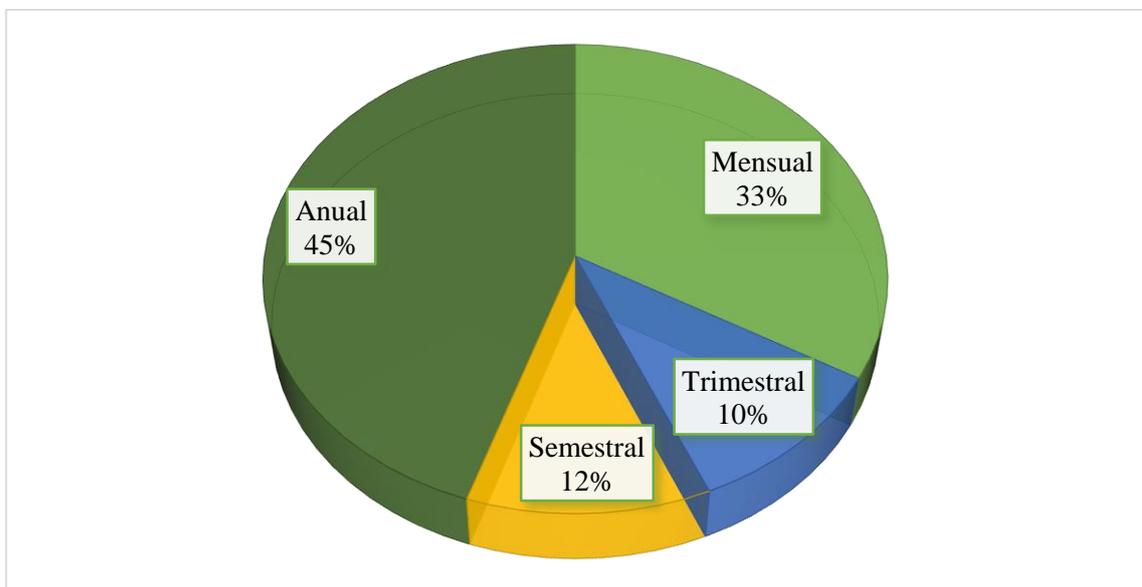
**Pregunta 13.- ¿Con qué frecuencia la cooperativa realiza este tipo de evaluaciones?**

**Tabla 13-3:** ¿Con qué frecuencia la cooperativa realiza este tipo de evaluaciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	26	33,33%
Trimestral	8	10,26%
Semestral	9	11,54%
Anual	35	44,87%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Balla, M. 2020



**Gráfico 13-3:** ¿Con qué frecuencia la cooperativa realiza este tipo de evaluaciones?

Realizado por: Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados, el 44,87% afirma que las evaluaciones se realizan de manera anual, mientras que el 33,33% mencionan que se realizan de manera mensual, a diferencia del 11,54% y del 10,26% de los encuestados quienes afirman que se realizan de manera semestral y trimestral respectivamente.

**Interpretación:** Con estos datos se puede concluir que la cooperativa ha optado por evaluar la gestión del personal de manera anual denotando la responsabilidad que recae en cada uno de los funcionarios de cumplir con las funciones asignadas, es importante que de estas evaluaciones se brinde la retroalimentación debida caso contrario el proceso de evaluación sería en vano.

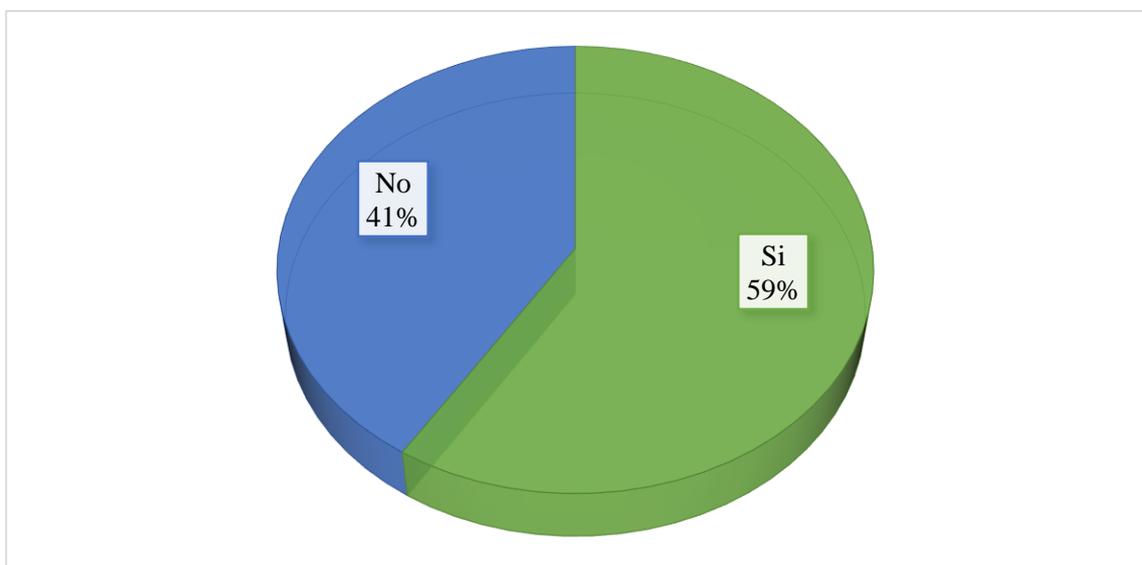
**Pregunta 14.- ¿El trabajo que realiza en la cooperativa está cubriendo sus expectativas profesionales?**

**Tabla 14-3:** ¿El trabajo que realiza está cubriendo sus expectativas profesionales?

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	46	59%
No	32	41%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Balla, M. 2020



**Gráfico 14-3:** ¿El trabajo que realiza está cubriendo sus expectativas profesionales?

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Análisis:** Del 100% de encuestados el 59% de funcionarios mencionan si sentirse satisfechos con la labor que realizan en la institución puesto que si cubre sus expectativas profesionales, mientras que el 41% afirman que el trabajo que realizan no está cubriendo sus expectativas profesionales.

**Interpretación:** Es simple concluir que poco más de la mitad de los funcionarios se sienten a gusto en la institución por esta razón la cooperativa debe escatimar esfuerzos en crear programas que beneficien de manera personal o profesional a todos los empleados de manera que se fomente la satisfacción laboral y que permita adquirir un sentido de pertinencia hacia la cooperativa.

### **3.1.2 Entrevista**

#### **1.- ¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias para la Dirección Estratégica de Talento Humano?**

Si cuenta con un Modelo por Competencias pero en este momento está a la espera de reformarse debido a los cambios presentados en las necesidades institucionales.

#### **2.- ¿Cómo identifica si la cooperativa requiere contratar nuevo personal?**

Son varias causas las que llevan a contratar nuevo personal, por ejemplo por necesidad institucional, por crecimiento de la cooperativa o por cambios sin resultados en el desempeño del personal.

#### **3.- ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la cooperativa?**

Reclutamiento interno y externo, observando la capacitación personal, experiencia y nivel académico.

#### **4.- ¿Por qué medios de comunicación la cooperativa anuncia la existencia de vacantes laborales?**

Se anuncian las vacantes laborales a través de la radio, prensa y redes sociales, son medios útiles de información.

#### **5.- ¿Qué técnicas de selección de personal utiliza la cooperativa?**

Presentación de la hoja de vida, grado de experiencia, examen teórico y práctico de conocimientos y entrevista.

#### **6.- ¿La cooperativa cuenta con un plan de inducción? Si es así ¿Cómo se lleva a cabo?**

Si cuenta con procesos de reforzar al nuevo trabajador, siempre se realiza 15 días de inducción en diferentes funciones y lugares de la cooperativa.

**7.- ¿La cooperativa capacita al personal constantemente? ¿Con qué frecuencia?**

Se capacita constantemente de acuerdo a la necesidad de actualización de herramientas para su trabajo.

**8.- ¿La cooperativa se enfoca en capacitar a algunos departamentos? Si es así ¿Qué departamentos y por qué?**

No, la cooperativa capacita a todo el personal de acuerdo a sus funciones, empezando desde los Recaudadores hasta Gerencia, por actualización, métodos y nuevas herramientas de trabajo.

**9.- ¿Qué cursos o seminarios se han impartido en la cooperativa para mejorar el desempeño de sus empleados?**

- Valores Humanos.
- Liderazgo.
- Atención al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Área contable.
- Área financiera.
- Área de negocios.
- Área administrativa.

**10.- ¿En la cooperativa evalúan el desempeño del personal?**

Si, se da un seguimiento y evaluación a la parte operativa de manera constante y a todo el personal una vez al año.

**11.- ¿Qué métodos o instrumentos utiliza la cooperativa para evaluar el desempeño del personal?**

Método inductivo y deductivo a través de evaluaciones teóricas y prácticas en las oficinas y en el campo donde socializan con los socios.

**12.- ¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño laboral?**

- Medición de resultados esperados.
- Mejorar la calidad de servicio que brinda la cooperativa.
- Fortalecer el crecimiento organizacional.

**13.- ¿Con qué frecuencia la cooperativa evalúa el desempeño laboral?**

La cooperativa evalúa el desempeño laboral de sus funcionarios, de manera mensual a la parte operativa y a todo el personal una vez al año.

**14.- ¿Qué incentivos se otorga a los funcionarios de la cooperativa si cumplen con las metas asignadas?**

- Los incentivos de resaltar al personal como el mejor trabajador en reuniones y encuentros cooperativistas.
- Comisiones de pago.
- Regalos sorpresas a los mejores funcionarios.

**15.- ¿Qué tipo de manuales posee la cooperativa para su funcionamiento?**

- Manual de Talento Humano.
- Manual descriptivo de cargos.
- Perfiles por competencias.

**16.- ¿El personal de planta como fue seleccionado?**

Por el proceso de selección de personal administrativo y presentación de empleados.

**17.- ¿Los empleados que actualmente laboran en la institución cumplen con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones?**

Si puesto que cumplen con los requisitos de nivel académico, experiencia y la buena predisposición como trabajador.

### 3.1.3 Matriz FODA

Mediante un taller en el que participaron los funcionarios de la agencia se logró realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., a través de una herramienta de estudio muy práctica denominada Matriz FODA en el cual se puntualizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y posibles amenazas de la institución factores que fueron determinantes para elaborar el Modelo de Gestión.

**Tabla 15-3:** Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b> (Deben utilizarse)	<b>DEBILIDADES</b> (Deben eliminarse)
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección y coordinación de la cooperativa están a cargo de profesionales que cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para dirigir una organización.</li> <li>• Veintitrés años de experiencia en el mercado demuestran que la cooperativa es rentable, solvente y segura.</li> <li>• Tener mayor conocimiento del mercado le ha permitido establecer e implementar productos y servicios financieros necesarios para satisfacer las expectativas de sus socios.</li> <li>• La cooperativa brinda comodidad y seguridad a los socios al realizar sus transacciones de manera directa gracias a la recaudación móvil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un alto número de empleados no cuentan con estudios superiores.</li> <li>• Proceso de sucesión de personal poco eficiente.</li> <li>• Falta de sentido de pertinencia hacia la institución.</li> <li>• Deficientes procesos de evaluación, seguimiento y capacitación al personal.</li> <li>• Existencia de duplicidad de funciones.</li> <li>• Los sistemas de recaudación móvil no son eficientes.</li> <li>• No existe un proceso de planificación y gestión de carrera profesional para los funcionarios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez superado el periodo de prueba la cooperativa ofrece estabilidad laboral a sus funcionarios.</li> <li>• Cobertura de sus agencias en las principales ciudades del país.</li> <li>• La cooperativa oferta una amplia cartera de productos y servicios financieros que generan mejores beneficios para sus socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de selección de personal no son los más idóneos.</li> <li>• No cuenta con un Manual de Funciones en la que tenga descrita las competencias.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b> <b>(Deben aprovecharse)</b>	<b>AMENAZAS</b> <b>(Deben tratarse)</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las competencias y la visión estratégica de los directivos en la administración de la cooperativa.</li> <li>• Posicionarse dentro de las cien mejores cooperativas del Ecuador ha fortalecido la confianza y seguridad de la cooperativa en el mercado.</li> <li>• Potencializar la diversa cartera de productos y servicios financieros que oferta.</li> <li>• Segmentos y nichos de mercado no explotados.</li> <li>• Mercado cambiante en donde las personas optan por utilizar diferentes instituciones financieras.</li> <li>• Mayor visión estratégica para llegar a nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva y desleal en el mercado financiero.</li> <li>• Desastres naturales y desastres antrópicos.</li> <li>• Situaciones políticas a Nivel Institucional.</li> <li>• Reformas económicas o financieras.</li> <li>• Disposiciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)</li> <li>• Conflictos entre los representantes o autoridades de la Institución.</li> <li>• Desconfianza de los socios por diversas situaciones.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.1.4 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar la influencia de los aspectos externos en el desarrollo organizacional, su utilización permitirá determinar con más precisión la situación actual de la cooperativa.

**Tabla 16-3:** Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Las competencias y la visión estratégica de los directivos en la administración de la cooperativa.	0,12	3	0,36
Posicionarse dentro de las cien mejores cooperativas del Ecuador ha fortalecido la confianza y seguridad de la cooperativa en el mercado.	0,04	3	0,24
Potencializar la diversa cartera de productos y servicios financieros que oferta.	0,12	4	0,48
Segmentos y nichos de mercado no explotados.	0,10	2	0,20
Mercado cambiante en donde las personas optan por utilizar diferentes instituciones financieras.	0,08	2	0,16
Mayor visión estratégica para llegar a nuevos mercados.	0,08	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia agresiva y desleal en el mercado financiero.	0,06	2	0,12
Desastres naturales o desastres antrópicos.	0,04	2	0,08
Situaciones políticas a Nivel Institucional.	0,12	1	0,12
Reformas económicas o financieras.	0,08	3	0,24
Disposiciones por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	0,04	3	0,12
Conflictos entre los representantes o autoridades de la Institución.	0,06	1	0,06
Desconfianza de los socios por diversas situaciones.	0,06	2	0,18
	<b>1</b>		<b>2,60</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

## Interpretación.

Del análisis de la matriz EFE se ha podido determinar que la influencia del entorno externo sobre la posición de la cooperativa se encuentra por sobre la media es decir, se encuentra estable sin embargo es necesario mejorar temas de cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de modo que la institución mejore su posición.

### 3.1.5 Matriz EFI

La matriz EFI permitirá medir la incidencia de los aspectos internos en el desarrollo organizacional de modo que su utilización ayudará a determinar con más precisión la situación actual de la cooperativa en conjunto con el análisis de la matriz EFE.

**Tabla 17-3:** Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>Factores determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
La dirección y coordinación de la cooperativa están a cargo de profesionales que cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para dirigir una organización.	0,08	4	0,32
Veintitrés años de experiencia en el mercado demuestran que la Cooperativa es rentable, solvente y segura.	0,08	3	0,24
Tener mayor conocimiento del mercado le ha permitido establecer e implementar productos y servicios financieros necesarios para satisfacer las expectativas de sus socios.	0,08	3	0,24
La cooperativa brinda comodidad y seguridad a los socios al realizar sus transacciones de manera directa gracias a la recaudación móvil.	0,08	3	0,24
Una vez superado el periodo de prueba la cooperativa ofrece estabilidad laboral a sus funcionarios.	0,06	2	0,12
Cobertura de sus agencias en las principales ciudades del país.	0,08	2	0,16

La cooperativa oferta una amplia cartera de productos y servicios financieros que generan mejores beneficios para sus socios.	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Un alto número de empleados no cuentan con estudios superiores.	0,06	1	0,06
Proceso de sucesión de personal poco eficiente.	0,04	1	0,04
Falta de sentido de pertinencia hacia la institución.	0,06	2	0,12
Deficientes procesos de evaluación, seguimiento y capacitación al personal.	0,06	2	0,12
Existencia de duplicidad de funciones.	0,04	1	0,04
No existe un proceso de planificación y gestión de carrera profesional para los funcionarios.	0,06	1	0,06
Los procesos de selección de personal no son los más idóneos.	0,06	2	0,12
Los sistemas de recaudación móvil no son eficientes.	0,04	1	0,04
No cuenta con un manual de Funciones en el que tenga descrito las competencias.	0,06	2	0,12
	1		2,22

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

### **Interpretación.**

Con el análisis de los factores internos se puede determinar que la cooperativa se encuentra con un valor ponderado bajo la media, es decir, se encuentra un poco inestable por esta razón es necesario mejorar los procesos de gestión de talento humano de manera que la institución obtenga una mejor posición frente a la competencia.

### **3.2 Discusión de resultados**

En base a la información recolectada a través de las encuestas, la entrevista y los análisis de las matrices FODA, EFE y EFI aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se determinó la necesidad de desarrollar un nuevo Modelo de Gestión por Competencias que permita direccionar de manera eficiente la gestión realizada por el área de Talento Humano en procesos de reclutamiento, selección, contratación, integración, formación, planificación y gestión de carreras, recompensas y evaluación de desempeño que no han sido implementadas correctamente.

El primer aspecto a cambiar es la forma en como la cooperativa ha incorporado a funcionarios en la institución, teniendo en cuenta que muchos de ellos son referidos por los mismos empleados dejando de lado los procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, encontrando funcionarios sin el perfil necesario para desempeñar de manera exitosa sus funciones lo cual no ha permitido mejorar la productividad de la organización.

En cuanto al seguimiento y capacitación de los funcionarios se ha observado que son muy pocos los talleres brindados anualmente, mismos que en parte son útiles pero al momento de su desarrollo se notan las falencias debido a la poca o casi nula enseñanza práctica que se ha dado al caso y como estas se centralizan en Riobamba se ha evidenciado que la mayoría de funcionarios que radican en otras provincias no asisten a estos talleres, por tal motivo se debería contemplar la idea de descentralizar estas capacitaciones en una sola ciudad.

Con este modelo se quiere además implementar en la cooperativa los procesos de planificación y gestión de carreras, el cual busca otorgar a los funcionarios las facilidades de poder cursar estudios superiores mientras continúan laborando en la institución, de igual manera los planes de sucesión permitirán que la cooperativa esté preparado para suplir cargos de manera inmediata por los mismos funcionarios de la institución, quienes deberán estar preparados para asumir dichas funciones con las competencias que se requiere.

En cuanto a la evaluación de desempeño es algo de lo cual carece la cooperativa, misma que ha optado por evaluar a sus funcionarios en base al cumplimiento de metas retribuyendo así el tema de compensaciones, pero este tipo de evaluación solo demuestra si los funcionarios cumplen con las metas asignadas o no, lo cual no ofrece una retroalimentación de cómo están desempeñando sus labores detectando que aspectos se pueden mejorar y cuáles potencializar.

### 3.3 Propuesta

#### 3.3.1 Contenido de la propuesta.

Con este Modelo de Gestión por Competencias se pretende potencializar el desarrollo profesional y competitivo de los funcionarios de manera que la cooperativa mejore la administración de talento humano, incorporando en la institución una nueva cultura organizacional con un enfoque diferente al tradicional a través de los procesos de reclutamiento, selección, integración, formación, recompensas, evaluación, planificación y gestión de carreras y el análisis y descripción de cargos, contenidos que se detallan en este trabajo de titulación.

##### 3.3.1.1 Definición de competencias.

Es necesario comenzar con la elaboración del diccionario de competencias a continuación, se muestra el listado de las competencias cardinales, gerenciales y específicas por puesto que fueron asignadas a los diferentes perfiles de la institución. (Ver Anexo C)

**Tabla 18-3:** Competencias asignadas a la Cooperativa

	
<b>COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.</b>	
<b>Competencias cardinales</b>	
Ética	
Compromiso	
Integridad	
Perseverancia en la consecución de objetivos	
Orientación al socio	
Responsabilidad	
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Planificación y organización	
Conducción de personas	

Dirección de equipos de trabajo
Liderazgo
Relaciones de negocios
<b>Competencias Específicas por Puesto</b>
Pensamiento estratégico
Pensamiento analítico
Orientación a los resultados
Manejo de crisis
Toma de decisiones
Comunicación eficaz
Dinamismo y energía
Orientado en servicio al cliente
Colaboración
Conocimientos del mercado
Monitoreo y control
Pensamiento crítico
Trabajo en equipo
Influencia y negociación
Tolerancia presión de trabajo
Conocimientos técnicos
Cierre de acuerdos
Profundidad en el conocimiento del servicio
Innovación
Conocimiento y calidad en el trabajo

**Fuente:** Investigación de campo

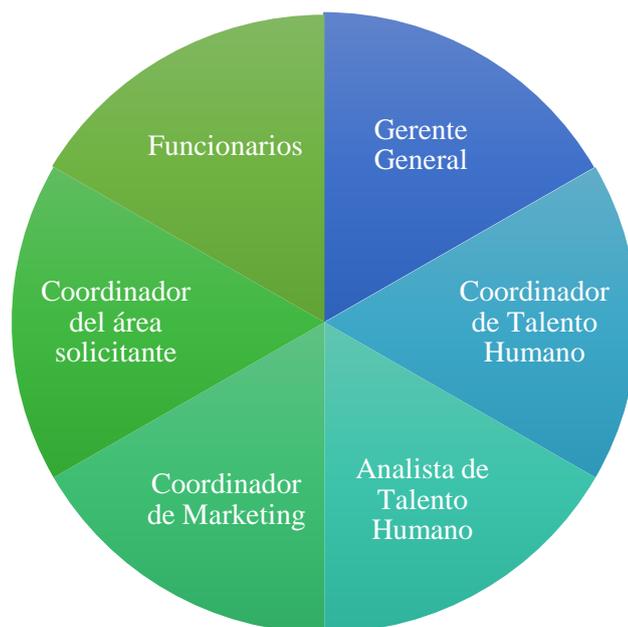
**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.3.1.2 Reclutamiento de personal

**Concepto:** El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que parte de una necesidad existente en la cooperativa de cubrir una vacante buscando atraer candidatos idóneos para ocupar los puestos de trabajo en la institución, consiste en realizar un proceso de planificación previo determinando las fuentes y medios apropiados para la difusión del anuncio, acordando los perfiles requeridos en base a la misión, funciones y competencias del puesto en cuestión los cuales deben constar en el manual de funciones de manera que no se permita un arreglo de intereses particulares.

**Análisis:** Es necesario detectar el mercado en el cual se pretende difundir la oferta laboral involucrar el anuncio con el que se quiere llegar a los profesionales de dicho mercado desempeñará un papel fundamental en el deseo de formar parte de la institución teniendo en cuenta que la información que presente sobre la vacante laboral y los beneficios al acceder a él serán claves para esta decisión, los medios de convocatoria serán: revistas, periódicos, lista de correo electrónico institucional, anuncios en medios de comunicación y página web institucional según el tipo de reclutamiento.

La posible utilización de plataformas digitales como los buscadores de empleo o plataformas gubernamentales en esta época resultan más útiles y beneficiosas ya que direccionan el acceso de profesionales que cumplan netamente con el perfil requerido, facilitando los procesos de reclutamiento y selección de personal.



**Figura 1-3:** Responsables del proceso de reclutamiento de personal

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 19-3:** Ficha proceso de reclutamiento

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Reclutamiento
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Atraer, identificar y captar candidatos potencialmente calificados para cubrir vacantes existentes en la cooperativa.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Departamento de Talento Humano.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Planificación de Talento Humano. Requerimientos de personal. Especificaciones de la vacante. Esferos. Carpetas. Sellos.
<b>INDICADOR</b>	Reclutamiento.
<b>FÓRMULA</b>	$R = \frac{\# \text{ de postulantes por puesto}}{\text{Total de postulantes}} \times 100$
<b>DETALLE</b>	Permite medir el grado de influencia de la cooperativa en el mercado laboral con respecto al total de funcionarios que llegaron al proceso.
<b>ENTRADAS</b>	Convocatoria interna (Funcionarios) Convocatoria externa (Profesionales del mercado laboral)
<b>SALIDAS</b>	Candidatos potenciales para ocupar un cargo en la institución.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 20-3:** Actividades de reclutamiento

<b>ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO</b>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Planificar necesidades de Talento Humano.	Coordinador de Talento Humano	Determinar los requerimientos de las diversas áreas de la cooperativa que permita provisionar candidatos potenciales.
2	Detectar las necesidades de área.	Funcionarios	Prever las necesidades de Talento Humano en las áreas que lo requieran.
3	Solicitar el requerimiento.	Coordinador del área solicitante	El responsable de esta actividad será el coordinador que requiere contratar personal, realizará la solicitud de requerimiento en base al perfil descrito en el Manual de Funciones.(Ver Anexo H)
4	Localizar las fuentes de reclutamiento.	Coordinador del área solicitante	Determinar el tipo de reclutamiento a seguir y el segmento de mercado que oferta a los candidatos potenciales.
5	Receptar el requerimiento.	Analista de Talento Humano	Receptar y validar la información recibida respecto a las necesidades de personal.
6	Analizar el requerimiento.	Coordinador de Talento Humano	Verificar el requerimiento realizando las debidas correcciones si el caso lo amerita, poniendo a conocimiento del área la solicitud.
7	Autorizar la búsqueda de personal.	Gerente General	Enviar la solicitud a gerencia para su aprobación y permiso de continuar con el proceso de selección.
8	Continuar con el lanzamiento de convocatorias.	Coordinador de Marketing	Elaborar los formatos de convocatorias sobre los requerimientos aprobados y determinar presupuestos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 21-3:** Formato de requerimiento de personal.

			
REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
DATOS GENERALES			
Tipo de requerimiento:	Empleo		
	Práctica pre profesional		
	Práctica profesional		
Cargo requerido:	_____		
Área:	_____		
Nº Vacantes a cubrir:	_____		
Solicitado por:	_____		
Cargo del requeridor:	_____		
Fecha límite de recepción:	_____		

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 22-3:** Formato de especificaciones de la vacante

			
ESPECIFICACIONES DE LA VACANTE			
Tipo de reclutamiento	Interno		Participan solo candidatos que pertenezcan a la cooperativa.
	Externo		Participan candidatos que pertenezcan o no a la cooperativa.
Nombre del puesto:	_____		
Motivo de la vacante:	_____		
<input type="checkbox"/>	Creación del cargo:	_____	
<input type="checkbox"/>	Salida de:	_____	
<input type="checkbox"/>	Maternidad de:	_____	
<input type="checkbox"/>	Enfermedad de:	_____	
<input type="checkbox"/>	Vacaciones de:	_____	
<input type="checkbox"/>	Otro:	_____	
Horario de trabajo:		Remuneración mensual:	
Tipo de contrato:		Tiempo de contratación:	
Jefe inmediato:	_____		

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

Tabla 23-3: Formato convocatoria interna

 <p style="text-align: right;"><b>Agencia Quito Centro</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CONVOCATORIA INTERNA</b> Para asesores de <b>Negocios y Captación</b></p> <p style="text-align: center;">REQUISITOS.</p> <p style="text-align: center;"><b>Estudios en Administración de Empresas.</b> Conocimiento del Mercado. Influencia y Negociación.</p> <p>Si algún funcionario de la cooperativa desea participar en este proceso de reclutamiento de personal dirigirse al área de Talento Humano, una vez notificado y previo acuerdo con su jefe inmediato.</p>
--

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

Tabla 24-3: Formato de convocatoria externa

 <p style="text-align: right;"><b>Agencia Quito Centro</b></p> <p style="text-align: center;"><b>REQUIERE CONTRATAR</b> SE PARTE DE NUESTRO <b>EQUIPO DE TRABAJO</b> Para asesores de <b>Negocios y Captación</b></p> <p style="text-align: center;">REQUISITOS.</p> <p style="text-align: center;"><b>Estudios en Administración de Empresas.</b> Conocimiento del Mercado. Influencia y Negociación.</p> <p style="text-align: center;">Agencia Quito Centro García Moreno entre Mejía y Olmedo</p> <p>Los interesados deben enviar su hoja de vida al correo: <a href="mailto:rsaez@coopminga.com">rsaez@coopminga.com</a> Con el asunto: <a href="#">HV NEGOCIOS QUITO</a></p>
---

**Fuente:** Investigación de campo

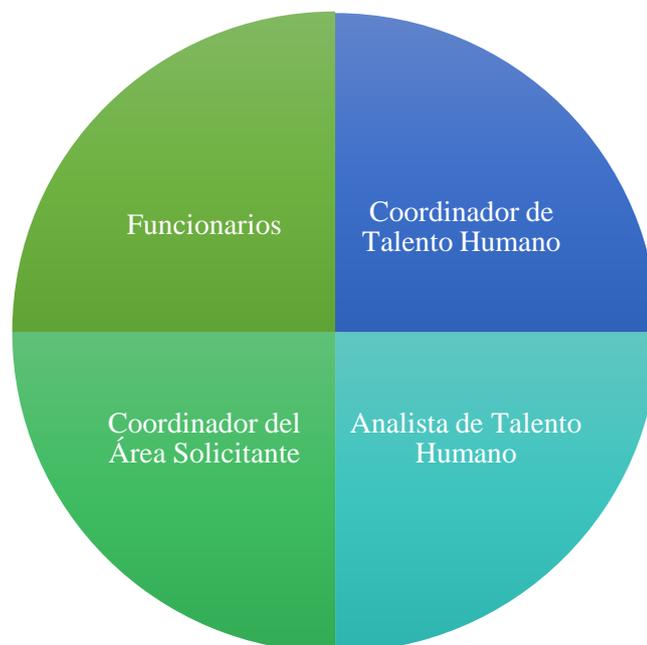
**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.3.1.3 Selección de personal

**Concepto:** En esta actividad la cooperativa se enfoca en encontrar de entre los candidatos reclutados a los que mejor se acoplen al perfil requerido utilizando determinados parámetros que evaluarán conocimientos, habilidades y experiencia de los aspirantes lo que determinará su capacidad para desempeñar el puesto de trabajo, alcanzar los objetivos organizacionales solo será posible si la cooperativa cuenta con el talento humano idóneo, de manera que este proceso pretende incorporar funcionarios que cumplan con las condiciones establecidas.

**Análisis:** Para este proceso se deberá ejecutar el reglamento de selección mismo que contempla las actividades, el tiempo y los responsables a cargo, generando mayor seguridad y permitiendo a la cooperativa cumplir con el objetivo de seleccionar a la persona más adecuada para el puesto, en este proceso se ponen a prueba los conocimientos, habilidades y destrezas de cada individuo. (Ver Anexo F)

La selección de personal da inicio con una entrevista preliminar en la cual se pretende identificar como se desenvuelve el candidato en el campo laboral, quienes continúen en el proceso se deberán someter a pruebas de conocimiento y test de razonamiento para posteriormente entrevistarse con el Coordinador del área que requiere el personal, en la cual se los evaluará a manera de entrevista profesional utilizando el Diccionario de Preguntas. (Ver Anexo D)



**Figura 2-3:** Responsables del proceso de selección de personal

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 25-3:** Ficha proceso de selección

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Selección.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Escoger y clasificar de entre los candidatos reclutados a aquellos que puedan adaptarse al cargo requerido según las necesidades de la cooperativa.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Departamento de Talento Humano.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Reglamento y manual de funciones. Filtro de candidatos. Solicitud de entrevista. Formatos de pruebas e informe. Diccionario de preguntas. Esferos, sellos y carpetas.
<b>INDICADOR</b>	Selección de personal.
<b>FÓRMULA</b>	$SP = \frac{\# \text{ de postulantes seleccionados}}{\text{Total de postulantes}} \times 100$
<b>DETALLE</b>	Permite evaluar el porcentaje de candidatos aptos para continuar con el proceso en relación al total de postulantes.
<b>ENTRADAS</b>	Convocatoria interna (Funcionarios) Convocatoria externa (Profesionales del mercado laboral)
<b>SALIDAS</b>	Candidatos preseleccionados debidamente calificados y preparados para el proceso de contratación.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 26-3:** Actividades de selección de personal

ACTIVIDADES DE SELECCIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Receptar las carpetas de los candidatos.	Funcionarios	Realizar un primer barrido de candidatos conforme a las especificaciones requeridas del puesto.
2	Comenzar la entrevista preliminar.	Coordinador del Área Solicitante	Entregar y recibir el formato de solicitud de entrevista preliminar con los candidatos seleccionados en el primer filtro para continuar con el proceso.
3	Preseleccionar candidatos.	Analista de Talento Humano	Establecer los puntajes obtenidos por los candidatos en la entrevista preliminar redactando el informe de calificación final.
4	Realizar pruebas.	Coordinador de Talento Humano	Proceder con las pruebas de personalidad, de razonamiento y profesional acorde al puesto de trabajo.
5	Calificar pruebas.	Analista de Talento Humano	Establecer los puntajes obtenidos por los candidatos en cada una de las pruebas realizadas redactando el informe de calificación final.
6	Continuar con la entrevista profesional.	Coordinador del Área Solicitante	Realizar el segundo barrido de candidatos directamente con el área solicitante a través de una entrevista profesional.
7	Calificar la entrevista profesional.	Coordinador del Área Solicitante	Establecer los puntajes obtenidos por los candidatos en la entrevista profesional escribiendo los valores en el informe de calificación final.
8	Generar el informe con los resultados.	Coordinador de Talento Humano	Receptar el informe de calificación final seleccionando al candidato idóneo.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 27-3:** Formato de solicitud de entrevista

<b>Solicitud de Entrevista</b>			
Fecha de entrevista:		Aspiración salarial:	
Cargo al que se está aplicando:			
<b>Datos personales</b>			
Apellidos:		Nombres:	
C.I:		Edad:	
Estado Civil:		Dirección:	
Teléfono fijo:		Cargas familiares:	
		Celular:	
<b>Información académica o formativa</b>			
Estudios Universitarios:		Universidad:	
Título obtenido:			
Estudios Secundarios:		Título obtenido:	
Otros:			
<b>Información laboral</b>			
Última empresa en la que laboró:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Motivo de retiro:			

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 28-3:** Formato de entrevista preliminar

					
ENTREVISTA PRELIMINAR					
Aspirante:					
Cargo al que aplica:					
Departamento/Área:					
Entrevistador:					
Fecha de la entrevista:					
Cualidades	Variables a evaluar				
	1	2	3	Valor	
<b>Imagen personal</b>	Sin cuidado en el vestuario y la apariencia	En general aseado y de buen aspecto	Imagen impecable y excelente presencia		
<b>Expresión oral</b>	Confuso y un poco bago	Facil de entender	Agradable con expresión clara, firme y de calidad		
<b>Inteligencia</b>	Lento y tiene poco que ofrecer	Capta las cosas con facilidad	Alerta y preparado para despejar todas las dudas		
<b>Personalidad</b>	Tímido e insolente	Seguridad razonable	Confianza en sus habilidades y seguridad de sí mismo		
<b>Educación</b>	Sin capacitación alguna	Formación adecuada al puesto	Excelente grado de formación y predisposición a mejorar sus estudios		
Información complementaria					
Preguntas personales					
	Observaciones	1	2	3	Valor
1. Cuénteme un poco. ¿Cómo es usted?					
2. ¿Cómo se proyecta usted ante los demás?					
3. ¿Cuál es su mayor defecto?					
4. ¿Cómo se relaciona con las personas que lo rodean?					
5. ¿Qué aspiración tiene a futuro?					

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 29-3:** Formato de entrevista preliminar

Preguntas sobre la vacante laboral					
	Observaciones	1	2	3	Valor
1. ¿Por qué le interesa el puesto?					
2. ¿Qué conoce de nuestra institución?					
3. ¿Por qué deberíamos contratarlo?					
4. ¿Qué cree que puede aprender en este puesto de trabajo?					
5. ¿Qué expectativas le genera este puesto de trabajo?					
Preguntas sobre experiencia laboral					
	Observaciones	1	2	3	Valor
1. Hábleme de algún momento en su vida laboral en la que haya cometido algún error. ¿Cómo lo solucionó?					
2. Cuénteme sobre sus jefes y compañeros de su trabajo anterior.					
3. ¿Cómo trabaja bajo presión?					
4. ¿Por qué dejó su empleo anterior?					
5. Porque duró poco en su anterior empleo. (En caso de notar un empleo de poca duración)					
<b>Total preguntas.</b>		<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	
<b>TOTAL PUNTAJE</b>					
<p>_____</p> <p><b>Entrevistador</b></p>					
<p><b>Análisis de resultados.</b></p> <p>Total preguntas = 20</p> <p>Puntuación máxima = 60</p> <p>Puntuación obtenida = ____</p> <p>*Porcentaje = ____%</p>		<p><b>Interpretación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>85% -100%</b> = Dominio alto de sus competencias.</li> <li>- <b>70% - 84%</b> = Dominio promedio de sus competencias.</li> <li>- <b>Menos de 69%</b> = No existe un dominio de competencias adecuado al puesto.</li> </ul>			
<p><b>*Fórmula para obtener el porcentaje:</b> Puntuación obtenida dividido para la puntuación máxima, resultado multiplicado por 100.</p>					

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 30-3:** Pruebas psicométricas

 <p style="text-align: center;"><b>PRUEBAS DE RAZONAMIENTO</b></p> <p>Aspirante: _____</p> <p>Puesto al que aplica: _____</p> <p><b>Instrucciones:</b> La siguiente prueba tiene como función medir su capacidad de razonamiento lógico, consta de varios problemas cada una con cuatro posibles respuestas. Resuelva cada problema y encuentre la respuesta correcta, la calificación de esta prueba es sobre 30 puntos, 5 puntos cada pregunta.</p> <p style="text-align: center;"><b>RAZONAMIENTO LÓGICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Si el precio de un artículo es aumentado en un 10 por 100 y luego reducido en un 10 por 100. ¿Qué sucede con el precio original? a) No se puede hacer b) No varía c) Es menor d) Es mayor</li><li>2. Divide 30 por 0,5 y le sumas 10. ¿Cuál es el resultado? a) 25 b) 65 c) 45 d) 70</li><li>3. ¿Si me encuentro en una maratón y en plena carrera mi persona le gana al segundo, en qué posición llego? a) El primero b) El segundo c) El tercero d) El cuarto</li><li>4. ¿Cuántos meses tienen 28 días durante un período de 8 años? a) 2 b) 4 c) 48 d) 96</li><li>5. Por cada docena de carpetas que se compra, regalan 2 carpetas. Si se necesitan 252 carpetas. ¿Cuántas docenas se deberán comprar? a) 18 b) 20 c) 22 d) 25</li><li>6. Si 16 operarios hacen 64 pares de zapatos cada 5 días, ¿cuántos días emplearon 20 operarios en hacer 128 pares de zapatos? a) 6 b) 7 c) 8 d) 9</li></ol> <p>Calificación de razonamiento lógico: _____</p> <p>Observaciones: _____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;"><b>Coordinador de Talento Humano</b></p>
--

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 31-3:** Pruebas psicométricas



---

**PRUEBAS DE RAZONAMIENTO**

Aspirante: \_\_\_\_\_

Puesto al que aplica: \_\_\_\_\_

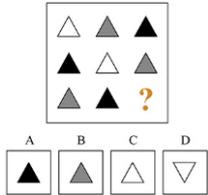
---

**Instrucciones:** La siguiente prueba tiene como función medir su capacidad de razonamiento abstracto, consta de varios problemas cada una con cuatro posibles respuestas.  
Resuelva cada problema y encuentre la respuesta correcta, la calificación de esta prueba es sobre 10 puntos, 2,5 cada pregunta.

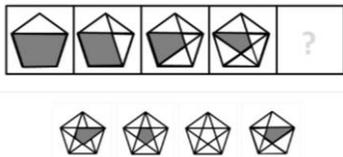
---

**RAZONAMIENTO ABSTRACTO**

1. MATRICES.



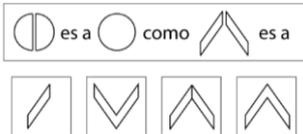
2. SERIES.



3. UNA EXTRAÑA FUERA.



4. ANALOGÍAS.



---

Calificación de razonamiento abstracto: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_

**Coordinador de Talento Humano**

**Fuente:** Investigación de campo  
**Realizado por:** Balla, M. 2020

### Informe de calificación

**Concepto:** El informe de calificación presenta a modo de resumen la puntuación obtenida por cada uno de los candidatos en los procesos de selección previamente realizados, su uso permitirá tomar la decisión de escoger al candidato que haya alcanzado el mejor puntaje frente al resto generando a su vez una base de datos con la información respectiva del resto de aspirantes que puedan ser útiles y necesarias en una próxima vacante laboral.

**Tabla 32-3:** Formato de calificación final

 <hr/> <hr/>						
<b>INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL</b>						
<b>Puntaje máximo establecido:</b>						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista preliminar: 60 puntos</li><li>• Razonamiento lógico: 30 puntos</li><li>• Razonamiento abstracto: 10 puntos</li></ul>						
Total puntaje máximo: 100 puntos						
Puntaje mínimo requerido para entrevista profesional: 70 puntos						
<b>Nota:</b> Los aspirantes que obtengan más de 70 puntos en estas tres pruebas pasan a la Entrevista Profesional, misma que será realizada por el Coordinador del área que requiere el personal otorgándole un puntaje adicional de 50 puntos.						
N°	Aspirantes	Puntaje Obtenido			Entrevista Profesional	Calificación Total
		E. Preliminar	R. Lógico	R. Abstracto		

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

### Base de datos.

**Concepto:** Esta herramienta permite almacenar información específica sobre los candidatos que no fueron elegidos en el proceso de selección, datos que servirán para solventar futuras vacantes laborales permitiendo así optimizar recursos esta base de datos reposará en el área de Talento Humano.

**Tabla 33-3:** Base de datos

						
N°	Apellidos y Nombres	Nivel de Estudios	Conocimientos	Competencias	Experiencia	Aspiración Salarial

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.3.1.4 Contratación

**Concepto:** En esta etapa a través de una serie de interacciones se entabla una relación laboral acorde a las estipulaciones del código de trabajo y a las políticas de la cooperativa. Una contratación adecuada puede generar un impacto positivo en la institución, de modo que el nuevo colaborador puede ser un elemento generador de competencia o de conflictos si se tratara de una contratación inadecuada.

**Análisis:** Una vez culminado el proceso de selección la cooperativa se encarga de verificar la información entregada por el aspirante sobre las referencias personales y laborales, es necesario que la institución investigue a través de estos contactos cómo es realmente la personalidad del candidato y determinar cuál será su aporte a la institución.

Luego de verificar las referencias se comunica al candidato seleccionado que ha sido elegido para formar parte de la institución, se dicta fecha para una cita en la cual se pautarán las condiciones de trabajo a través de un documento (contrato). La cooperativa solicitará al nuevo funcionario una serie de documentos que se archivarán en el legajo personal requisito indispensable para continuar con el registro en el sistema.



**Figura 3-3:** Responsables del proceso de contratación de personal

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 34-3:** Ficha proceso de contratación

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Contratación
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Contratar al talento humano más apto para desempeñar eficientemente sus funciones en la cooperativa.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Departamento de Talento Humano.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Candidatos preseleccionados. Teléfono. Esferos. Carpetas. Sellos.
<b>INDICADOR</b>	Índice de rotación de personal.
<b>FÓRMULA</b>	$IRP = \frac{\frac{Entradas + Salidas}{2} \times 100}{\frac{\# Emp. al Principio + \# Emp. al final}{2}}$
<b>DETALLE</b>	Permite medir las deficiencias en los procesos de contratación y problemas de insatisfacción laboral.
<b>ENTRADAS</b>	Candidatos preseleccionados debidamente calificados y preparados para el proceso de contratación.
<b>SALIDAS</b>	Funcionario contratado para el proceso de integración.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 35-3:** Actividades de contratación

ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisar el informe de resultados.	Coordinador de Talento Humano	Verificar los resultados del informe evitando futuros inconvenientes en los procesos de selección.
2	Realizar las llamadas pertinentes.	Analista de Talento Humano	Gestionar fecha y hora de cita además de indicar que documentos debe presentar para la firma del contrato.
3	Receptar la documentación.	Analista de Talento Humano	Verificar que toda la documentación este completa caso contrario no se receptará.
4	Establecer las cláusulas del contrato.	Coordinador de Talento Humano	Analizar conjuntamente con el aspirante ganador las cláusulas y condiciones laborales para la firma del contrato, además de llenar la hoja de vida en el formato asignado por la cooperativa.
5	Continuar con el proceso de integración.	Coordinador de Talento Humano	Realizar los procesos de integración (Inducción general y específica).
6	Efectuar un proceso de seguimiento.	Coordinador de Talento Humano	Evaluar el desempeño laboral del nuevo funcionario.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 36-3:** Formato de documentos del legajo personal

		
<b>CHECK LIST</b>		
LEGAJO PERSONAL N°		
<b>Nombres completos:</b> _____		
<b>Apellidos completos:</b> _____		
<b>C.I:</b> _____		
<b>Tipo de contrato:</b> _____		
<b>Fecha de iniciación:</b> _____ <b>Fecha de terminación:</b> _____		
Diario		
Hoja de vida actualizada		
Copia de la cédula de identidad		
Copia de la papeleta de votación		
Copia de los antecedentes penales		
Original de afiliación de salud al IESS		
Certificaciones laborales		
Referencias personales (Un familiar que trabaje y uno diferente)		
Examen médico de ingreso		
Registro de entrega de reglamento interno		
Manual de funciones		
Copias de pago de nómina (rol)		
Copias de memorandos y comunicados		
Copias de llamadas de atención		
Anexo Asistencias a capacitaciones		
Anexo Solicitudes de permiso		
Anexo Notificación de vacaciones		
<b>Observaciones:</b>  _____		
<b>Coordinador de Talento Humano</b>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

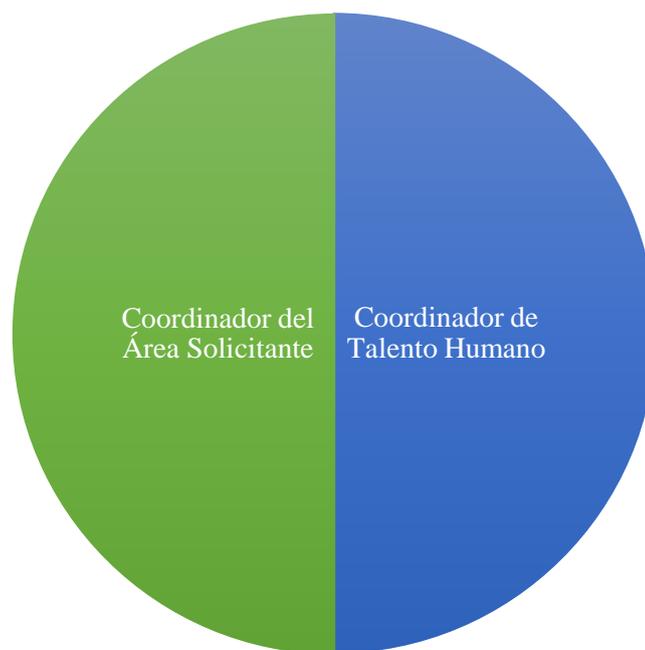
Tabla 37-3: Formato hoja de información personal

		
<b>DIARIO</b>		
<b>Cargo:</b> _____		
<b>Agencia:</b> _____		
<b>Inicio de actividades:</b> Año: (    ) Mes: (    ) Día: (    )		
<b>Cédula de Identidad:</b> _____		
<b>Nombres Completos:</b> _____		
<b>Apellidos Completos:</b> _____		
<b>Fecha de Nacimiento:</b>	Año: (    )	Mes: (    )      Día: (    )
<b>Lugar de Nacimiento:</b>	Provincia: _____	Cantón: _____      Ciudad: _____
<b>Edad:</b>	(    ) Años	
<b>Estado Civil:</b>	Soltero: (    )	Casado: (    )      Viudo: (    )
	Divorciado: (    )	Unión libre: (    )
<b>Dirección del domicilio:</b> _____		
<b>Teléfonos:</b> _____		
<b>Email:</b> _____		
<b>Vive con:</b>		
	Sus Padres: (    )	Familia: (    )      Solo: (    )
<b>Nombres del Padre:</b> _____		
<b>Ocupación:</b> _____		
<b>Lugar y Fecha de Nacimiento:</b>	_____	Año: (    )      Mes: (    )      Día: (    )
<b>Nombres de la Madre:</b> _____		
<b>Ocupación:</b> _____		
<b>Lugar y Fecha de Nacimiento:</b>	_____	Año: (    )      Mes: (    )      Día: (    )
<b>Nombres de la Pareja:</b> _____		
<b>Ocupación:</b> _____		
<b>Lugar y Fecha de Nacimiento:</b>	_____	Año: (    )      Mes: (    )      Día: (    )
<b>Hijos:</b>	Si (    )	No: (    )      N° Hijos: (    )
<b>Nombres Hijo/a:</b> _____		
<b>Ocupación:</b> _____		
<b>Lugar y Fecha de Nacimiento:</b>	_____	Año: (    )      Mes: (    )      Día: (    )
<b>Firma del funcionario</b> _____		

### 3.3.1.5 Integración

**Concepto:** En este proceso los nuevos funcionarios adquieren conocimientos y habilidades necesarias que les permitirán desempeñar eficientemente sus labores la cooperativa se encarga de orientar, ubicar y supervisar a los funcionarios en sus puestos de trabajo, detectando que necesidades se pueden presentar y en base a ello entregar la información oportuna es importante que desde el inicio se les informe sobre las políticas generales de la cooperativa.

**Análisis:** Luego de dar la bienvenida a los nuevos funcionarios la cooperativa busca integrarlos en sus puestos de trabajo a través de diversas acciones que garanticen su adaptación a corto plazo, el área de Talento Humano en coordinación con la Jefatura inmediata al puesto a ocuparse serán los encargados de realizar la inducción general y específica a los nuevos colaboradores.



**Figura 4-3:** Responsables del proceso de integración

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 38-3:** Ficha proceso de integración

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Integración
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Brindar al funcionario una efectiva orientación general y específica sobre las funciones que desempeñará, la razón social de la cooperativa, estructura organizacional, programas, políticas y reglamentos.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Departamento de Talento Humano y agencias de la cooperativa.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Funcionario contratado. Formato de inducción. Teléfono. Esferos. Sellos.
<b>INDICADOR</b>	Nivel de satisfacción del socio
<b>FÓRMULA</b>	$CSAT = \frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$ <p><b>Tabulación de encuestas.</b> (Efectuadas a los socios con respecto al desempeño del nuevo funcionario)</p>
<b>DETALLE</b>	Permite medir a través de encuestas el grado de satisfacción de los socios respecto al servicio recibido por el funcionario.
<b>ENTRADAS</b>	Funcionario contratado.
<b>SALIDAS</b>	Funcionario óptimo para el ejercicio de sus funciones.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 39-3:** Actividades de integración

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Continuar con el proceso de integración organizacional.	Coordinador de Talento Humano	Transmitir una breve reseña sobre la institución, entregando información relevante (Misión, visión, historia, políticas, etc.) Inducción general.
2	Dar la bienvenida.	Coordinador de Talento Humano	Presentar al trabajador ante su jefe inmediato, compañeros de trabajo y demás funcionarios pertinentes.
3	Continuar con la inducción específica.	Coordinador del área solicitante	Actuar como guía durante el recorrido indicando el lugar de trabajo, materiales, equipos y demás aspectos que necesite para el desempeño de sus funciones.
4	Socialización.	Coordinador de Talento Humano	Ratificar las funciones del puesto, horarios, entrega de manuales, uniformes y demás actividades.
5	Explicar el modelo de evaluación de desempeño y necesidades de formación.	Coordinador de Talento Humano	Indicar cómo se realiza el proceso de evaluación generará un mayor enfoque en el cumplimiento de sus labores, además de explicar lo que procedería en caso de que se detectarían deficiencias en el desempeño laboral.
6	Explicar el modelo de planificación y gestión de carrera	Coordinador de Talento Humano	Indicar sobre el modelo de plan de carrera y sucesión de puestos generará mayor expectativa laboral y personal.
7	Explicar el modelo de recompensas.	Coordinador de Talento Humano	Indicar cómo se gestiona el modelo de recompensas generará mayor interés en desempeñar eficientemente sus funciones.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 40-3:** Formulario de integración

			
<b>INTEGRACIÓN</b>			
<b>Nombres completos:</b>			
<b>Cédula:</b>		<b>Fecha:</b>	
Cada uno de los guías instruye sobre los diferentes temas que deben ser de conocimiento por el nuevo funcionario, mostrando con esmero la responsabilidad y el entendimiento en cada uno de ellos, al momento que se firma el presente documento.			
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>			
<b>1. Inducción General (Aplicado por el Coordinador de Talento Humano COAC Minga Ltda.)</b>			
<input type="checkbox"/> Misión, visión y objetivos de la Cooperativa. <input type="checkbox"/> Estructura organizacional. <input type="checkbox"/> Principios y valores corporativos. <input type="checkbox"/> Historia y cultura organizacional. <input type="checkbox"/> Programas de bienestar y formación. <input type="checkbox"/> Normativa interna (Reglamento)	<input type="checkbox"/> Control disciplinario. <input type="checkbox"/> Sanciones y causales de despido.	<b>Observación:</b>	<b>Aceptación - Inducción general:</b>  Firma del Funcionario que ingresa: CI:  Nombre y Firma del responsable de la inducción. CI:

## INDUCCIÓN ESPECÍFICA

INDUCCIÓN ESPECÍFICA			
2. Inducción específica para el desarrollo del trabajo (Aplicado por el Jefe inmediato COAC Minga Ltda.)		<b>Aceptación - Inducción general:</b>  Firma del Funcionario que ingresa: CI:	
<input type="checkbox"/> Presentación de compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/> Indicadores de gestión. <input type="checkbox"/> Modelo de recompensas. <input type="checkbox"/> Horario de trabajo. <input type="checkbox"/> Procesos y procedimientos. <input type="checkbox"/> Responsabilidades del cargo.	<input type="checkbox"/> Video Institucional. <input type="checkbox"/> Otros (Indique): _____		<b>Observación:</b>
3. Inducción específica sobre salud ocupacional. (Aplicado por el Jefe inmediato COAC Minga Ltda.)			
<input type="checkbox"/> Reglamento interno de higiene y seguridad industrial. <input type="checkbox"/> Riesgos asociados a la actividad laboral. <input type="checkbox"/> Enfermedad profesional. <input type="checkbox"/> Accidentes de trabajo.	<input type="checkbox"/> Plan de emergencias. <input type="checkbox"/> Otros (Indique): _____		<b>Observación:</b>
4. Reconocimiento de infraestructura física y tecnológica. (Aplicado por el Jefe inmediato COAC Minga Ltda.)		Nombre y Firma del responsable de la inducción. CI:	
<input type="checkbox"/> Recorrido por las instalaciones. <input type="checkbox"/> Portal institucional. <input type="checkbox"/> Sistema ECONX.	<input type="checkbox"/> Sistema Móvil. <input type="checkbox"/> Otros (Indique): _____		<b>Observación:</b>
_____ <b>Coordinador de T.H COAC Minga Ltda.</b>	_____ <b>Gerente General COAC Minga Ltda.</b>		

### 3.3.1.6 Evaluación de desempeño por competencias

**Concepto:** La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico que se desarrolla de manera objetiva, midiendo de manera cualitativa y cuantitativa el grado de eficacia de los funcionarios respecto a las actividades y responsabilidades que desarrollan en sus puestos de trabajo, de tal manera que se puede determinar el nivel de rendimiento y la conducta de los empleados siendo este un instrumento importante para gestionar planes de carrera y planes de formación y desarrollo profesional a través de la retroalimentación.

**Análisis:** Para mayor efectividad del proceso de evaluación se realizarán dos valoraciones, la primera consiste en comparar las conductas presentadas por los funcionarios en base al diccionario de comportamientos de modo que la primera evaluación será realizada por el supervisor directo o responsable a cargo.

La segunda valoración considera la frecuencia como elemento de ponderación ya que es fundamental para todo tipo de evaluación, para medir la frecuencia se utiliza el método de corrección descendente puesto que entrega una evaluación más precisa además de evitar el tema de subjetividades el evaluador, en este caso el Coordinador de Talento Humano utilizará formatos de evaluación previamente diseñados.

Con los resultados obtenidos se propondrán planes de acción que mitigarán errores o deficiencias en el desempeño y a su vez fortalecerán las competencias de los funcionarios. (Ver Anexo E) y (Anexo G)



**Figura 5-3:** Responsables del proceso de evaluación de desempeño

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 41-3:** Ficha proceso de evaluación de desempeño

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Evaluación de desempeño
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Medir el desempeño de los funcionarios para establecer planes de acción orientados a reforzar las competencias de los funcionarios.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Oficina y agencias de la cooperativa.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Funcionarios de la cooperativa. Formatos de evaluación. Evaluadores (Responsables). Procedimiento de evaluación. Diccionario de comportamientos. Carpetas/esferos/sellos.
<b>INDICADOR</b>	Evaluación de desempeño.
<b>FÓRMULA</b>	$ED = \frac{\text{Funcionarios calificados satisfactoriamente}}{\text{Total funcionarios calificados}}$
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Permite medir en base a las competencias, formación, desarrollo y rendimiento aquellos que cumplen de manera satisfactoria sus funciones.
<b>ENTRADAS</b>	Funcionario de la COAC Minga Ltda.
<b>SALIDAS</b>	Funcionario evaluado. Funcionario con el plan de acción a seguir.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 42-3:** Actividades de evaluación de desempeño

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Planificar la evaluación de desempeño.	Coordinador de Talento Humano	Definir un cronograma de evaluaciones estableciendo los periodos de prueba para todas las agencias de la cooperativa.
2	Definir el método de evaluación a utilizar.	Coordinador de Talento Humano	Determinar qué tipo de evaluación se aplicará, el procedimiento a seguir y los formatos requeridos para la evaluación y calificación.
3	Aplicar las evaluaciones.	Coordinador de Talento Humano	Realizar las evaluaciones acorde al cronograma y en los formatos establecidos.
4	Calificar resultados.	Analista de Talento Humano	Generar el informe global de las evaluaciones por agencia emitiendo las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
5	Continuar con la retroalimentación.	Coordinadores de área	Analizar los resultados de las evaluaciones brindando una retroalimentación a los funcionarios.
6	Determinar necesidades de capacitación.	Analista de Talento Humano	Identificar en base a los resultados aquellas áreas o funcionarios que requieren de capacitación.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 43-3:** Formato de evaluación por el supervisor directo

**Pág. 1/3**



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Periodo bajo observación:** del \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ al \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Fecha de la evaluación:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**DATOS DEL EVALUADO**

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

Puesto Actual \_\_\_\_\_

N° de Legajo \_\_\_\_\_

**DATOS DEL EVALUADOR**

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

Puesto Actual \_\_\_\_\_

N° de Legajo \_\_\_\_\_

Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia:	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (Grado)	La evaluación resultante es:

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 44-3:** Formato de evaluación por el coordinador de talento humano

Pág. 2/3



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Periodo bajo observación:** del \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ al \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Fecha de la evaluación:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**DATOS DEL EVALUADO**

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

Puesto Actual \_\_\_\_\_

N° de Legajo \_\_\_\_\_

**DATOS DEL EVALUADOR**

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

Puesto Actual \_\_\_\_\_

N° de Legajo \_\_\_\_\_

Competencias	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%		Siempre	Frecuente	A veces	Ocasional

**RESULTADOS**

Competencias	Grado	Frecuencia	Resultado
<b>Competencias gerenciales</b>			
Planificación y organización			
Dirección de equipos de trabajo			
<b>Competencias específicas</b>			
Conocimientos del mercado			
Gestión y logro de objetivos			

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

Tabla 45-3: Formato plan de acción

**Pág. 3/3**



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Periodo bajo observación:** del \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ al \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Fecha de la evaluación:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

#### DATOS DEL EVALUADO

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

Puesto Actual \_\_\_\_\_

N° de Legajo \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL EVALUADOR

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

Puesto Actual \_\_\_\_\_

N° de Legajo \_\_\_\_\_

#### RECOMENDACIONES

**Puntos Fuertes**

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_

Puntos Débiles	Planes de acción	Fechas / Plazos
1.- _____	1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____	3.- _____
4.- _____	4.- _____	4.- _____

Fuente: Investigación de campo

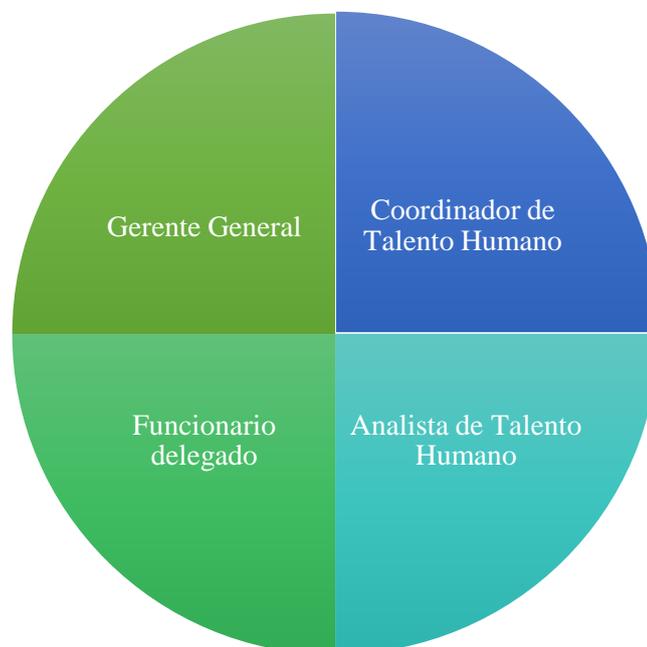
Realizado por: Balla, M. 2020

### 3.3.1.7 Formación

**Concepto:** Es un proceso de aprendizaje que involucra a diversos actores mediante actividades y programas buscan mejorar en los funcionarios los conocimientos, habilidades y experiencias que requieren para desempeñar con éxito las funciones asignadas, este proceso surge como respuesta a las necesidades de capacitación detectadas en las evaluaciones de desempeño.

**Análisis:** Las necesidades de capacitación surgen en función de los resultados de la evaluación del desempeño en este proceso se espera que el funcionario desarrolle sus aptitudes y capacidades profesionales a través de los programas que la cooperativa integra mismos que son direccionados a minimizar errores y disminuir las debilidades.

Con el proceso de formación se busca mejorar continuamente la labor de los empleados en la institución optando por generar espacios de desarrollo personal y profesional llevando a la organización a un mejor nivel competitivo. Independientemente de las necesidades de capacitación, la institución debe realizar un cronograma anual de formación sobre temas de interés vinculados al crecimiento organizacional de manera que se logre abarcar a todas las agencias.



**Figura 6-3:** Responsables del proceso de formación

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 46-3:** Ficha proceso de formación

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Formación
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Mejorar el desempeño de los funcionarios de manera que puedan alcanzar los objetivos organizacionales, dotando de conocimientos y herramientas necesarias para cumplir con sus funciones.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Oficina / agencias / lugar adecuado de capacitación.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Funcionarios de la cooperativa. Plan de formación. Responsables de impartir el programa (Personal interno o empresas externas). Certificados. Material de estudio / esferos / carpetas.
<b>INDICADOR</b>	Capacitación y asistencia.
<b>FÓRMULA</b>	$IC = \frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Número total funcionarios}} \times 100$ $IA = \frac{\text{Número de funcionarios asistentes}}{\text{Número total de funcionarios}} \times 100$
<b>DETALLE</b>	Permite medir el porcentaje de funcionarios capacitados en la cooperativa con relación al número de funcionarios asistentes al programa.
<b>ENTRADAS</b>	Funcionario de la COAC Minga Ltda.
<b>SALIDAS</b>	Funcionarios capacitados. Funcionarios óptimos para desempeñar sus actividades.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 47-3:** Actividades de formación

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Detectar necesidades de capacitación.	Coordinador de Talento Humano	Obtener un diagnóstico situacional de la cooperativa a través de la evaluación de desempeño u otra herramienta que se considere pertinente.
2	Definir el área de oportunidad.	Analista de Talento Humano	Determinar a través de los resultados el área o áreas que requieren capacitación, seleccionando el curso que se impartirá.
3	Planificar programas o talleres de formación.	Coordinador de Talento Humano	Elaborar el documento denominado “Programa de Formación” con los temas y objetivos del curso, además de realizar el cronograma anual.
4	Asignar los recursos al programa.	Analista de Talento Humano	Asignar los recursos materiales, financieros y talento humano para complementar el programa de formación.
5	Evaluar alternativas de ofertas de formación.	Analista de Talento Humano	Analizar la posibilidad de contratar opciones de capacitación externa y proceder con la contratación de especialistas si el caso lo amerita.
6	Analizar el programa de formación.	Coordinador de Talento Humano	Validar la información del programa realizando las debidas correcciones para enviar la solicitud a Gerencia.
7	Autorizar el proceso de capacitación.	Gerente General	Analizar el requerimiento y aprobar la solicitud para continuar con el proceso de capacitación.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 48-3:** Actividades de formación

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8	Impartir el programa de formación	Funcionario delegado o empresa seleccionada	Llevar a cabo el proceso de formación a los funcionarios de la cooperativa.
9	Evaluar resultados.	Coordinador de Talento Humano	Medir el impacto que tuvo el programa en los funcionarios a través de una evaluación de contenidos.
10	Elaborar y entregar certificados.	Analista de Talento Humano	Diseñar el modelo de los certificados y hacer la entrega a los participantes que asistieron al taller y/o aprobaron el curso.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 49-3:** Cronograma anual de formación



AGENCIAS	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Quito Centro	Cultura O. / CEM		Sistema ECONX	Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera y nuevos retos.		Análisis de Riesgo Crediticio	Inversión Socialmente Responsable		UAFE		
Quito Yaruquí	Cooperativas Empoderando Mujeres	Cultura Organizacional	Sistema ECONX		Liderazgo organizacional		Análisis de Riesgo Crediticio	Inversión Socialmente Responsable	Sostenibilidad Financiera	UAFE		
Guayaquil Centro	Cooperativas Empoderando Mujeres		Cultura Organizacional / S.E			Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera	Inversión Socialmente Responsable		UAFE		
Guayaquil Norte	Cooperativas Empoderando Mujeres		Sistema ECONX	Cultura Organizacional			Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera		UAFE		
La Estación	Cooperativas Empoderando Mujeres		Sistema ECONX		Cultura Organizacional		Análisis de Riesgo Crediticio	Liderazgo organizacional	Sostenibilidad Financiera	UAFE		
San Alfonso	Cooperativas Empoderando Mujeres		Sistema ECONX			Cultura Organizacional	Análisis de Riesgo Crediticio	Inversión Socialmente Responsable	L.O	UAFE	S.F	
Cajabamba	C.E.M		S.ECONX				Cultura O.	Inversión S.R		UAFE	L.O	S.F
Administrativo	C.E.M		S.ECONX	S.F			A.R.C	Cultura O./ I.S.C		UAFE		L.O

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 50-3:** Programa de formación

			
<b>PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>			
<b>Nombre del curso:</b>	Cultura Organizacional		
<b>Duración del curso:</b>	40 horas por agencia		
<b>Fecha de inicio:</b>	Mes de enero	<b>Fecha de finalización:</b>	Mes de agosto
<b>Número de participantes:</b>	78 funcionarios		
<b>Lugar:</b>	Agencias de la cooperativa		
<b>Horario:</b>	Lunes, miércoles y viernes - 2 horas diarias y los sábados 4 horas.	1 sesión por semana	1 agencia por mes
<b>Necesidades de la capacitación.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mayor productividad.</li> <li>• Ser más competitivos.</li> <li>• Tener éxito en el logro de los objetivos.</li> <li>• Brindar un mejor desempeño en las labores que se están realizando.</li> </ul>			
<b>Finalidad del programa:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una cultura organizacional donde imperen conductas positivas que favorezcan la productividad y la calidad del servicio.</li> </ul>			
<b>Objetivos del programa:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar habilidades específicas de crecimiento profesional y de desarrollo personal de modo que permita al funcionario ser considerado para posibles ascensos.</li> <li>• Potenciar las competencias de los funcionarios para afrontar nuevos retos laborales.</li> <li>• Mejorar la interacción entre los funcionarios de la cooperativa de modo que permita asegurar un buen clima de trabajo y el desempeño eficiente de sus funciones.</li> </ul>			
<b>Estrategias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición - Diálogo</li> <li>• Casos prácticos</li> </ul>		
<b>Sesiones</b>			
<b>Sesión 1</b>	¿Cómo establecer metas y objetivos de vida profesional?		
<b>Sesión 2</b>	Los valores institucionales y su influencia en mi vida personal y profesional.		
<b>Sesión 3</b>	Relaciones con los miembros del equipo de trabajo.		
<b>Sesión 4</b>	Resolución de conflictos en el área de trabajo. (Casos)		
<b>Sesión 5</b>	Estrategias de creatividad profesional.		

**PROGRAMA DE FORMACIÓN**

<b>Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas.</li> <li>• Pizarra.</li> <li>• Esferos.</li> <li>• Certificados.</li> <li>• Encuestas de evaluación.</li> <li>• Equipo multimedia.</li> <li>• Material de estudio.</li> </ul>
<b>Costo del curso:</b>	\$350 por agencia, \$2800 valor total
<b>Presupuesto asignado:</b>	\$2020
<b>Aporte de funcionarios:</b>	\$780 <b>Nota:</b> Cada funcionario deberá aportar de manera obligatoria con el valor de \$10, por material de estudio y certificados.
<b>Responsable:</b>	Coordinador de Talento Humano
<b>Empresa contratada:</b>	Pérez Paredes Nataly Tatiana (Persona Natural)

\_\_\_\_\_  
**Coordinador de T.H**

\_\_\_\_\_  
**Gerente General COAC Minga Ltda.**

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.3.1.8 Planificación y gestión de carreras

**Concepto:** Este proceso busca generar conciencia en los funcionarios sobre sus intereses, valores, fortalezas y debilidades de modo que se afiance una cultura de aprendizaje y formación profesional a la par de que se desenvuelven en sus puestos de trabajo, se trata por diversos medios que los empleados asuman la responsabilidad de continuar con sus estudios superiores mismos que a largo plazo los convertirán en profesionales exitosos de modo que puedan asumir nuevos cargos en un nivel más alto.

**Análisis:** En base a diversas evaluaciones sean estas de desempeño o a criterio de los coordinadores se busca colocar a funcionarios con potencial en puestos de trabajo estratégicos que les permitan desarrollar sus competencias para lograr asumir con facilidad puestos más altos.

La adaptación de esta modalidad proveerá funcionarios con un mejor perfil por competencias los cuales generaran valor agregado en el desempeño de sus funciones facilitando el trabajo y la adecuación al puesto, con este proceso se logra el desarrollo personal y profesional de los empleados que tienen el potencial para asumir nuevos cargos en la cooperativa a través de un plan de sucesión.



**Figura 7-3:** Responsables del proceso de planificación y gestión de carreras

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 51-3:** Ficha proceso de planificación y gestión de carreras

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Planificación y gestión de carreras.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Garantizar la continuidad de los resultados de la cooperativa, asegurando que los cargos o vacantes laborales puedan ser cubiertos en cualquier momento por el mejor candidato interno.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Oficina y agencias.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Funcionarios de la cooperativa. Plan de gestión de carreras. Base de datos.
<b>INDICADOR</b>	Rotación interna.
<b>FÓRMULA</b>	$RI = \frac{\text{Número de traslados internos}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
<b>DETALLE</b>	Permite medir la rotación de colaboradores al interior de la cooperativa debido a ascensos o promociones.
<b>ENTRADAS</b>	Funcionarios de la COAC Minga Ltda.
<b>SALIDAS</b>	Funcionarios ascendidos. Funcionarios óptimos para desempeñar nuevos cargos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 52-3:** Actividades de planificación y gestión de carreras

<b>ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CARRERAS</b>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Planificar actividades de gestión de carrera.	Coordinador de Talento Humano	Conocer las fortalezas y debilidades de los funcionarios a través de los resultados de las evaluaciones.
2	Definir metas y objetivos.	Analista de Talento Humano	Establecer objetivos individuales en base a las funciones que desempeñan los funcionarios en la cooperativa.
3	Establecer parámetros de motivación y compensación laboral.	Coordinador de Talento Humano	Determinar en base a los objetivos propuestos compensaciones laborales que motiven el trabajo de los funcionarios.
4	Ejecutar los sistemas de evaluación.	Coordinador de Talento Humano	Evaluar el desempeño de los funcionarios servirá como base para diseñar los planes de gestión de carrera.
5	Diseñar planes de gestión de carrera.	Coordinador de Talento Humano	Enviar el diseño del programa creado por Talento Humano para su evaluación y posterior aprobación a Gerencia General.
6	Implementar los planes de gestión de carrera.	Coordinador de Talento Humano	Gestionar los medios y recursos necesarios para implementar los planes de carrera.
7	Provisionar talento humano.	Coordinadores de área	Establecer actividades de desarrollo basadas en los criterios emitidos por los coordinadores de la cooperativa.
8	Planificar sucesión.	Coordinador de Talento Humano	Determinar qué carreras deben ser el enfoque de los funcionarios para lograr ocupar puestos directivos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 53-3:** Formato de planificación y gestión de carreras

					
Planificación y Gestión de Carrera					
<b>Nombres:</b>		Johana Yungán		<b>Edad:</b>	24
<b>Posición actual:</b>		Ejecutiva de Captación		<b>Salario:</b>	400
<b>Tiempo de trabajo:</b>		2 años		<b>Fecha de ingreso:</b>	
<b>Criterio (Características del empleado)</b>		Persona proactiva y trabajadora, se esmera en desempeñar eficientemente sus labores.			
<b>Habilidades (Potencial)</b>			<b>¿Qué visión tiene a futuro?</b>		
Posee experiencia y es responsable.			Superación personal (Educación)		
<b>Fortalezas</b>			<b>Áreas de desarrollo (Mejoras)</b>		
Organización, profundidad en el conocimiento del servicio y orientación al socio.			Pensamiento analítico, tolerancia presión de trabajo y carácter de gestión.		
<b>Próxima posición (Opciones)</b>			<b>Requerimientos (En base a las opciones) Competencias.</b>		
Ejecutiva de Negocios			Pensamiento analítico, Conocimiento y calidad del trabajo, influencia y negociación, orientación al socio, cierre de acuerdos.		
N°	Objetivos a cumplir	Periodo (Plazo)	Mes 1	Mes 2	Mes 3
1	Mayor recaudación de efectivo consecutivamente durante 6 meses.	Metas	+ 15%	+ 15%	+ 20%
		Logrado			
2	Mayor captación de socios consecutivamente durante 6 meses.	Metas	+ 10%	+ 10%	+ 20%
		Logrado			
3	Realizar apertura de nuevas rutas consecutivamente durante 6 meses.	Metas	+ 1	+ 1	+ 2
		Logrado			
Evaluación de desempeño (Periodos)					
<b>2016:</b>		<b>2017:</b>		<b>2018:</b>	
Supervisado por:				Evaluado por:	
<b>Observación:</b>		Licenciatura en Administración de Empresas o afines.			

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 54-3:** Base de datos planificación y gestión de carreras



N°	Apellidos	Nombres	Cargo Actual	Experiencia (Años de labor en la cooperativa)	Trayectoria (Logros obtenidos)	Potencial (Puntos fuertes)	Cargo a desempeñar

**Fuente:** Investigación de campo

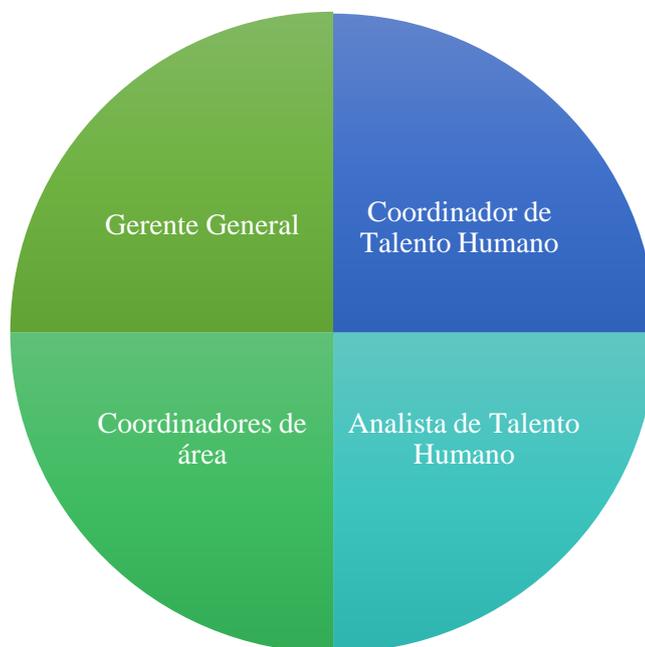
**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.3.1.9 Recompensas

**Concepto:** Las recompensas organizacionales son gratificaciones que se entregan a los funcionarios a cambio de su labor de manera que desarrollen eficientemente estas actividades, para fijar estas remuneraciones se debe tener en cuenta el rendimiento del colaborador en base a las exigencias del puesto además de considerar otros factores, la cooperativa se debe enfocar en generar beneficios sean estos económicos o laborales a sus empleados de modo que resulte atractivo laborar en la cooperativa.

**Análisis:** En esta etapa se busca forjar el sentido de pertinencia hacia la institución de modo que el ejercicio de las funciones de los colaboradores sea satisfactorio, para ello se elabora una distribución de sueldos justa y equitativa de manera que no interfiera en el desempeño de los colaboradores por eso es necesario controlar, incentivar y retener al personal a través de un buen sistema de recompensas.

Es necesario analizar la relación costo-beneficio puesto que si para el funcionario resulta beneficioso recibir una mayor gratificación, para la cooperativa resulta en un costo mayor viéndose influenciado por su capacidad económica, por esta razón el tema de comisiones en base a la asignación de objetivos resulta ventajosa siendo este un punto fuerte en la institución.



**Figura 8-3:** Responsables del proceso de recompensas

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 55-3:** Ficha proceso de recompensas

	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
<b>PROCESO</b>	Recompensas.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Controlar e incentivar el comportamiento adecuado de los funcionarios que integran la cooperativa a través de la entrega de gratificaciones.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Oficina y agencias de la cooperativa.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Resultados en función de las metas asignadas. Beneficios económicos. Beneficios laborales. Regalos sorpresas.
<b>INDICADOR</b>	Rotación de personal.
<b>FÓRMULA</b>	$RP = \frac{\text{Número de funcionarios retirados}}{\text{Número total de funcionarios retirados}}$ <p><b>Tabulación de encuestas</b> (Para el número de funcionarios retirados se toma en cuenta aquellos funcionarios que se retiraron de la institución a causa de las compensaciones económicas o laborales)</p>
<b>DETALLE</b>	Permite evaluar la motivación y el sentido de pertinencia hacia la cooperativa.
<b>ENTRADAS</b>	Funcionarios de la COAC Minga Ltda.
<b>SALIDAS</b>	Funcionarios motivados. Funcionarios óptimos para continuar desempeñando sus funciones.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 56-3:** Actividades de recompensas

<b>ACTIVIDADES DE RECOMPENSAS</b>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Definir la necesidad de la cooperativa	Coordinadores de área	Identificar qué necesidad se va a satisfacer permitiendo determinar el programa de incentivos a crear.
2	Establecer un sistema de evaluación.	Coordinador de Talento Humano	Implementar un modelo de evaluación que permita determinar a través de los resultados que parámetros se deben tomar en cuenta para crear el programa de incentivos.
3	Crear un programa de incentivos.	Analista de Talento Humano	Elaborar un programa que permita modelar la conducta de los funcionarios a través de la entrega de compensaciones.
4	Analizar el plan de recompensas.	Coordinador de Talento Humano	Evaluar económicamente los incentivos que se esperan entregar sin que esto repercute en la capacidad financiera, para su posterior envío a gerencia.
5	Autorizar el plan de recompensas.	Gerente General	Receptar el requerimiento para su análisis, ajustes y posterior aprobación si lo amerita.
6	Implementar el plan de recompensas.	Coordinador de Talento Humano	Ejecutar el programa de incentivos con un monitoreo y control del plan identificando posibles mejoras en el proceso.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

### 3.3.1.10 Análisis y descripción de puestos

**Concepto:** El análisis y descripción de puestos determina las conductas, tareas y funciones que debe desempeñar el colaborador en su puesto de trabajo conjuntamente con los conocimientos, habilidades y experiencia que requerirá para desenvolverse de manera exitosa, además de indicar las responsabilidades y obligaciones que asume al aceptar el cargo. Esta es una herramienta que utiliza el área de talento humano para definir las competencias cardinales, gerenciales y específicas por puesto, información necesaria para continuar con el proceso de evaluación de desempeño.

**Análisis:** La descripción de un puesto de trabajo es clave en el proceso de reclutamiento, al momento de iniciar la búsqueda del candidato idóneo se debe tener previamente identificado y documentado las funciones que debe desempeñar describiendo lo que debe hacer y saber evitando así sesgos inconscientes. Es necesario definir los perfiles de competencias por cada puesto debido a que la evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias y los grados requeridos en el cargo que ocupa el evaluado. (Ver Anexo H)



**Figura 9-3:** Responsables del proceso de análisis y descripción de puestos

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 57-3:** Ficha proceso de análisis y descripción de cargos

	
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>PROCESO</b>	Análisis y descripción de cargos.
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Diseñar un modelo que permita determinar las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, así también las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el cargo.
<b>RESPONSABLE</b>	Área administrativa de Talento Humano.
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN</b>	Oficina y agencias de la cooperativa.
<b>RECURSOS E INSUMOS</b>	Funcionarios de la cooperativa. Manual de funciones.
<b>INDICADOR</b>	Análisis y descripción de puestos.
<b>FÓRMULA</b>	Total = Frecuencia + (Consecuencia x Complejidad)
<b>DETALLE</b>	Permite evaluar el grado de complejidad de las funciones asignadas y las consecuencias del descuido.
<b>ENTRADAS</b>	Funcionarios de la COAC Minga Ltda.
<b>SALIDAS</b>	Funcionarios competentes. Funcionarios óptimos para continuar desempeñando sus cargos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 58-3:** Actividades de análisis y descripción de cargos.

ACTIVIDADES DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Ingresar datos de identificación.	Área de Talento Humano	Especificar en el encabezado los datos generales del puesto.
2	Describir el propósito principal del puesto.	Área de Talento Humano	Definir la misión o razón de ser del puesto a desempeñar.
3	Describir las actividades del puesto.	Área de Talento Humano	Enlistar las actividades que los funcionarios deberán cumplir en el puesto así como el grado de complejidad.
4	Describir la interfaz del usuario.	Área de Talento Humano	Identificar las áreas de trabajo y los involucrados en la realización de las actividades.
5	Describir los conocimientos requeridos.	Área de Talento Humano	Definir los conocimientos que debe poseer el funcionario en base a las actividades del puesto.
6	Detallar la instrucción formal requerida.	Área de Talento Humano	Detallar las instrucciones para el cargo respectivo especificando los años de estudio, título requerido y diplomas obtenidos.
7	Detallar las experiencias laborales requeridas.	Área de Talento Humano	Detallar el tiempo de experiencia adquirido, la empresa o institución para la que laboró así como el cargo desempeñado.
8	Determinar las competencias del puesto.	Área de Talento Humano	Enlistar las competencias cardinales, gerenciales y específicas.

**Fuente:** Investigación de campo

**Realizado por:** Balla, M. 2020

**Tabla 59-3:** Análisis y descripción de puestos

				
<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA</b>				
1. Ingresar datos de identificación.				
Cargo:		Nivel:		
Perfil:		Rol:		
Jefe inmediato:		Experiencia:		
Puesto que supervisa:		Sueldo:		
2. Describir la misión del puesto.				
3. Describir las actividades del puesto.				
<b>Total=Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)</b>				
<b>Actividades del puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Donde:</b>				
<b>F:</b> frecuencia de cada actividad				
<b>CO:</b> consecuencias por descuido de la actividad				
<b>CM:</b> complejidad de las actividades o roles				
4. Describir las actividades esenciales y el interfaz del usuario.				
<b>Interfaz</b>				
5. Describir los conocimientos requeridos				
<b>Conocimientos</b>				
6. Detallar la instrucción formal requerida				
<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Área de conocimiento</b>		
7. Detallar la experiencia laboral requerida.				
<b>Cargo desempeñado</b>	<b>Especificidad de la experiencia</b>		<b>Tiempo</b>	

Fuente: SENRES

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 60-3:** Formato de análisis y descripción de puestos

				
<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA</b>				
8. Competencias.				
<b>Cardinales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Gerenciales</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>ELABORADO POR:</b>				
<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
Mayra Balla	Área Administrativa	Consejo Administrativo	Gerencia General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: SENRES

Realizado por: Balla, M. 2020

**Tabla 61-3:** Formato de calificación de cada actividad del puesto de trabajo

CALIFICACIONES DE CADA ACTIVIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
CONCEPTOS		INTERROGANTES	
<b>F= Frecuencia:</b> Es el tiempo con la que se hace las actividades o tareas.		¿En qué tiempo hace cada actividad? Si la frecuencia varía preguntar: ¿Cuál es la frecuencia de ejecución de cada actividad o tarea?	
<b>CO=Consecuencias del descuido:</b> Se refiere las consecuencias que puede causar si desempeña mal las actividades o tareas ya sea para la empresa o a la persona.		¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias si las actividades no se ejecutaran o se cometieran errores?	
<b>CM=Complejidad:</b> Son grados de esfuerzos es decir los niveles de destrezas, habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones a cargo.		¿Cuál es el esfuerzo máximo para desempeñar cada actividad? ¿Qué tipo de conocimiento, habilidad o destreza debe poseer?	
Rango de puntuación	Tiempo o frecuencia de cada actividad	Consecuencias del descuido	Dificultad o complejidad en cada actividad
5	Ejecución todos los días	<b>Gravedad máxima:</b> puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Muy compleja
4	Ejecución una vez por semana	<b>Gravedad media:</b> pueden afectar resultados, procesos o áreas de la organización.	Muy difícil
3	Ejecución cada 15 días	<b>Gravedad considerable:</b> que afecta negativamente al trabajo de los demás.	Complejidad moderada
2	Ejecución cada 30 días	<b>Gravedad leve:</b> que afecta el trabajo o actividades propias de la persona.	Baja complejidad
1	Ejecución bimensual, trimestral o anual	<b>Gravedad mínima:</b> poca o ninguna incidencia en resultados o actividades.	Mínima complejidad
<b>Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)</b>			

Fuente: Alles, M.

Realizado por: Balla, M. 2020

## **CONCLUSIONES**

Una vez definido el marco teórico con respecto al Modelo de Gestión por competencias se logró construir teorías y conceptos que permitieron abordar el problema existente en la cooperativa de mejorar la administración de Talento Humano de manera que se pueda contribuir al desarrollo organizacional, lo cual orientó la realización de este trabajo de modo coherente a través de una serie de conocimientos que se enfocaron en dar solución al problema en cuestión.

La cooperativa en la actualidad presenta una serie de deficiencias en cuanto a la gestión de talento humano por tal motivo se ha presenciado un alto índice de rotación de personal lo cual se debe en gran medida a la insatisfacción laboral y la falta de sentido de pertinencia hacia la institución, no existen procesos de planificación y gestión de carreras, y además los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, seguimiento y capacitación al personal son deficientes y algunos de ellos no son los más idóneos para una organización que quiere ser más competitiva.

El diseño del presente Modelo de Gestión permitirá dotar a la administración de Talento Humano, herramientas útiles y necesarias respecto a cómo se deben ejecutar los diferentes procesos de manera que se eviten contrataciones de personal que no aporten positivamente a la institución, además de reformar el manual de funciones que se encuentra desactualizado, estableciendo nuevos programas que el enfoque moderno desarrolla para una administración eficiente de manera que se busque mejorar el rendimiento de los funcionarios y se promueva el crecimiento organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

Se deberá implementar el Modelo de Gestión por Competencias propuesto en este trabajo de titulación como una herramienta esencial para administrar eficientemente el talento humano, de manera que se pueda dar solución al problema existente en la cooperativa mismo que está enfocado en mejorar el rendimiento de los funcionarios, maximizar la competitividad y la productividad de la institución a través de su ejecución.

Se recomienda aplicar de manera integral el Modelo de Gestión por Competencias propuesto de manera que la cooperativa ejecute los procesos de manera exitosa, sin dejar de socializar constantemente a los funcionarios el modelo de gestión y la importancia que conlleva participar en el proceso de implementación de modo que se pueda fomentar una nueva cultura organizacional en la que imperen conductas dispuestas a alcanzar la misión y visión de la cooperativa en pos de buscar el crecimiento organizacional.

Es necesario que para un buen desarrollo de la cooperativa a más de la participación de los funcionarios el compromiso recaiga en el área de Talento Humano, por mantener actualizado el Modelo de Gestión por Competencias y velar por la correcta aplicación del mismo, de manera que no dé lugar a arreglos de intereses particulares, abuso de poder, deficiencias en el personal, insatisfacción laboral entre otros factores que no promueven el rendimiento de los funcionarios ni benefician al progreso de la institución.

## GLOSARIO

\* **Actividad estratégica:** “La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados”. (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004)

\* **Administración de Recursos Humanos:** “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”. (Chiavenato, 2009)

\* **Competencia:** “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2009)

\* **Desarrollo de competencias:** “Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”. (Alles, 2009)

\* **Desempeño:** “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo”. (Alles, 2009)

\* **Modelo de competencias:** “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (Alles, 2009)

\* **Talento Humano:** “El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. (Chiavenato, 2009)

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: La Trilogía*. Argentina: Granica S.A.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Ávila, C. (2017). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá: Universidad Central.
- Barcelo, J. (11 de Mayo de 2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Becerra, M., & Campos, F. (Noviembre de 2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Redalyc*, 1-25.
- Cabrera, A., & Gomez-Mejía, L. (2002). La sexta fuerza competitiva: ¿Cómo gestionar a las personas en el siglo XXI? *Revista de Empresa*(1), 17-27.
- Cancinos, A. (5 de Agosto de 2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chuquisengo, R. (1 de Mayo de 2018). *Gestión del talento humano*. Obtenido de [https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html#CAPITULO\\_I\\_GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO](https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html#CAPITULO_I_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO)
- Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentince Hall.
- García. (Junio de 2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Redalyc*, 18.
- García, M., Posada, N., & Hernández, C. (2019). *La motivación y los sistemas de recompensa y su impacto en la producción*. Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.pdf>
- Ibáñez, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid: Paraninfo S.A. Obtenido de <https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428397896/uf0345---apoyo-administrativo-a-la-gestion-de-recursos-humanos>

- Iranzo, M. (28 de Febrero de 2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>
- León, L., & Jiménez, B. (2015). *Análisis y descripción de puestos de trabajo para el mejoramiento de la idoneidad laboral con propuesta: Manual de Funciones Laborales*. Machala: UTMACH.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 1-20.
- Moreno, M., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 56-72.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS COAC MINGA  
LTDA.**

**OBJETIVO:** Identificar cómo se realiza la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa Minga Ltda., a través de la percepción que tienen los funcionarios sobre su ambiente de trabajo.

Pregunta 1.- Datos Generales.

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

Pregunta 2.- Nivel de educación.

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>
Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>

Pregunta 3.- ¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Pregunta 4.- ¿Cuándo ingresó a laborar en la cooperativa a qué tipo de reclutamiento fue sometido?

Reclutamiento interno	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento externo	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Pregunta 5.- ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante existente en la cooperativa?

Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Anuncios	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**OBJETIVO:** Identificar cómo se realiza la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa Minga Ltda., a través de la percepción que tienen los funcionarios sobre su ambiente de trabajo.

Pregunta 6.- ¿Durante la selección de personal a qué tipo de examen fue sometido?

Pruebas psicotécnicas	
Cuestionarios de personalidad	
Pruebas de conocimiento	
Entrevista de selección	
Ninguna	

Pregunta 7.- ¿Qué tipo de inducción recibió para desenvolverse en su puesto de trabajo?

Inducción general	
Inducción específica	
Ninguna	

Pregunta 8.- ¿En qué áreas ha recibido capacitación?

Créditos	
Caja	
Cobranza	
Atención al cliente	
Inversiones	
Ahorro Programado	
Otras áreas	
Ninguna	

Pregunta 9.- ¿Con que frecuencia se le ha brindado capacitaciones?

1 vez al año	
2 veces al año	
3 veces al año	
Más de 4 veces al año	
Nunca	



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**OBJETIVO:** Identificar cómo se realiza la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa Minga Ltda., a través de la percepción que tienen los funcionarios sobre su ambiente de trabajo.

Pregunta 10.- ¿La cooperativa evalúa su desempeño laboral?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Pregunta 11.- ¿A través de qué mecanismos la cooperativa evalúa su desempeño laboral?

Escala de clasificación gráfica	<input type="checkbox"/>
Evaluación de 360 grados	<input type="checkbox"/>
Evaluación mediante objetivos	<input type="checkbox"/>
Desempeño de gestión	<input type="checkbox"/>
Evaluación por competencias	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

Pregunta 12.- ¿Con que objetivo la cooperativa realiza la evaluación de desempeño?

Ascensos	<input type="checkbox"/>
Medición de la productividad	<input type="checkbox"/>
Aspiración profesional	<input type="checkbox"/>
Comisiones	<input type="checkbox"/>

Pregunta 13.- ¿Con que frecuencia la cooperativa realiza este tipo de evaluaciones?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

Pregunta 14.- ¿El trabajo que realiza en la cooperativa está cubriendo sus expectativas profesionales?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

## ANEXO B: ENTREVISTA



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



#### ENTREVISTA AL COORDINADOR DE TALENTO HUMANO DE LA COAC MINGA LTDA.

- Pregunta 1.-** ¿La cooperativa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias para la Dirección Estratégica de Talento Humano?
- Pregunta 2.-** ¿Cómo identifica si la cooperativa requiere contratar nuevo personal?
- Pregunta 3.-** ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la cooperativa?
- Pregunta 4.-** ¿Por qué medios de comunicación la cooperativa anuncia la existencia de vacantes laborales?
- Pregunta 5.-** ¿Qué técnicas de selección de personal utiliza la cooperativa?
- Pregunta 6.-** ¿La cooperativa cuenta con un plan de inducción? Si es así ¿Cómo se lleva a cabo?
- Pregunta 7.-** ¿La cooperativa capacita al personal constantemente, con qué frecuencia?
- Pregunta 8.-** ¿La cooperativa se enfoca en capacitar a algunos departamentos? Si es así ¿Qué departamentos y por qué?
- Pregunta 9.-** ¿Qué cursos o seminarios se han impartido en la cooperativa para mejorar el desempeño de sus empleados?
- Pregunta 10.-** ¿En la cooperativa evalúan el desempeño del personal?
- Pregunta 11.-** ¿Qué métodos o instrumentos utiliza la cooperativa para evaluar el desempeño del personal?
- Pregunta 12.-** ¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño laboral?
- Pregunta 13.-** ¿Con qué frecuencia la cooperativa evalúa el desempeño laboral?
- Pregunta 14.-** ¿Qué incentivos se otorga a los funcionarios de la cooperativa si cumplen con las metas asignadas?
- Pregunta 15.-** ¿Qué tipo de manuales posee la cooperativa para su funcionamiento?
- Pregunta 16.-** ¿El personal de planta como fue seleccionado?
- Pregunta 17.-** ¿Los empleados que actualmente laboran en la institución cumplen con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones?

**ANEXO C: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.</b>				
<b>Nivel</b>	<b>Cargo</b>	<b>Competencias</b>		
		<b>Cardinal</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Puesto</b>
<b>Administrativo</b>	Gerente General	Ética Compromiso Integridad Perseverancia en la consecución de objetivos Orientación al socio Responsabilidad	Planificación y organización Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Liderazgo	Pensamiento estratégico Pensamiento analítico Orientación a los resultados Manejo de crisis Toma de decisiones Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Apoyo</b>	Secretaria General		Planificación y organización	Comunicación eficaz Dinamismo y energía Orientado en servicio al cliente Manejo de crisis Colaboración Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Administrativo</b>	Coordinador de Negocios		Planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Conducción de personas Liderazgo	Conocimientos del mercado Orientación a los resultados Tolerancia presión de trabajo Manejo de crisis Monitoreo y control

		<p>Ética Compromiso Integridad Perseverancia en la consecución de objetivos Orientación al socio Responsabilidad</p>		<p>Pensamiento analítico Toma de decisiones Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Apoyo</b>	Asistente de Negocios		Planificación y organización	<p>Conocimientos técnicos Pensamiento analítico Pensamiento crítico Trabajo en equipo Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Administrativo</b>	Coordinador Financiero		<p>Planificación y organización Conducción de personas Liderazgo</p>	<p>Pensamiento analítico Influencia y negociación Tolerancia presión de trabajo Comunicación eficaz Conocimientos técnicos Manejo de crisis Monitoreo y control Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Administrativo</b>	Contador General		Planificación y organización	<p>Pensamiento analítico Pensamiento crítico Conocimientos técnicos Monitoreo y control Tolerancia presión de trabajo Conocimiento y calidad en el trabajo</p>

<b>Apoyo</b>	Asistente de Contabilidad	Ética Compromiso Integridad Perseverancia en la consecución de objetivos Orientación al socio Responsabilidad	Planificación y organización	Pensamiento analítico Pensamiento crítico Conocimientos técnicos Trabajo en equipo Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Administrativo</b>	Tesorero		Planificación y organización	Pensamiento analítico Pensamiento crítico Conocimientos técnicos Toma de decisiones Monitoreo y control Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Administrativo</b>	Coordinador de Talento Humano		Planificación y organización Conducción de personas Liderazgo	Toma de decisiones Pensamiento analítico Conocimientos técnicos Tolerancia presión de trabajo Monitoreo y control Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Apoyo</b>	Analista de Talento Humano		Planificación y organización Conducción de personas	Pensamiento analítico Pensamiento crítico Conocimientos técnicos Trabajo en equipo Conocimiento y calidad en el trabajo

<b>Apoyo</b>	Servidor general y mensajero	Ética Compromiso Integridad Perseverancia en la consecución de objetivos Orientación al socio Responsabilidad		Dinamismo y energía Orientado en servicio al cliente
<b>Administrativo</b>	Coordinador de Sistemas		Planificación y organización Conducción de personas	Conocimientos técnicos Manejo de crisis Innovación Trabajo en equipo Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Apoyo</b>	Soporte TICS		Planificación y organización Conducción de personas	Conocimientos técnicos Innovación Trabajo en equipo
<b>Administrativo</b>	Coordinador de Marketing		Planificación y organización Conducción de personas Liderazgo	Pensamiento estratégico Orientado en servicio al cliente Influencia y negociación Conocimiento del mercado Innovación Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Asesor</b>	Auditor Interno		Planificación y organización	Pensamiento analítico Conocimientos técnicos Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Asesor</b>	Asesor Jurídico		Planificación y organización Conducción de personas	Cierre de acuerdos Conocimientos técnicos Influencia y negociación

		<p>Ética Compromiso Integridad Perseverancia en la consecución de objetivos Orientación al socio Responsabilidad</p>		<p>Toma de decisiones Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Control</b>	Administrador de Riesgos		Planificación y organización	<p>Conocimientos técnicos Orientación a los resultados Pensamiento analítico Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Control</b>	Oficial de Cumplimiento		Planificación y organización	<p>Conocimientos técnicos Orientación a los resultados Tolerancia presión de trabajo Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Operativo</b>	Coordinador de Agencia		<p>Planificación y organización Conducción de personas Liderazgo</p>	<p>Conocimiento del mercado Pensamiento estratégico Toma de decisiones Orientación a los resultados Monitoreo y control Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Operativo</b>	Asesor de Créditos		<p>Planificación y organización Relaciones de negocios</p>	<p>Conocimiento de mercado Pensamiento analítico Orientación a los resultados Profundidad en el conocimiento del servicio Influencia y negociación</p>

		<p>Ética</p> <p>Compromiso</p> <p>Integridad</p> <p>Perseverancia en la consecución de objetivos</p> <p>Orientación al socio</p> <p>Responsabilidad</p>		Conocimiento y calidad en el trabajo
<b>Operativo</b>	Supervisor Operativo		<p>Conducción de personas</p> <p>Relaciones de Negocios</p>	<p>Comunicación eficaz</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Tolerancia presión de trabajo</p> <p>Monitoreo y control</p> <p>Manejo de crisis</p> <p>Conocimientos técnicos</p> <p>Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Operativo</b>	Recaudador Móvil		<p>Planificación y organización</p> <p>Relaciones de Negocios</p>	<p>Influencia y negociación</p> <p>Comunicación eficaz</p> <p>Dinamismo y energía</p> <p>Orientación a los resultados</p> <p>Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Operativo</b>	Cajera		<p>Planificación y organización</p>	<p>Comunicación eficaz</p> <p>Dinamismo y energía</p> <p>Conocimiento y calidad en el trabajo</p>
<b>Operativo</b>	Atención al cliente		<p>Planificación y organización</p> <p>Relaciones de Negocios</p>	<p>Comunicación eficaz</p> <p>Orientado en servicio al cliente</p> <p>Manejo de crisis</p> <p>Dinamismo y energía</p> <p>Colaboración</p> <p>Conocimiento y calidad en el trabajo</p>

## ANEXO D: DICCIONARIO DE PREGUNTAS

DICCIONARIO DE PREGUNTAS		
COMPETENCIAS	SIGNIFICADO	PREGUNTAS
CARDINALES		
Ética	Obrar en todo momento de acuerdo a los valores morales y buenas costumbres respetando las políticas organizacionales.	Cuénteme alguna situación en la que se le pedía que obrara de manera contraria a sus valores morales. ¿Qué hizo?
		¿La organización donde usted trabajó manifiesta principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?
		¿Qué piensa usted del concepto los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial?
		¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética?
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, en el logro de objetivos comunes.	La organización donde usted trabajó tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos?
		¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?
		Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia en el trabajo.
		Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?
Integridad	Comportarse acorde a los valores morales y las buenas costumbres actuando con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	¿Qué entiende usted por integridad? Comparta un ejemplo en el ámbito profesional.
		Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo?
		¿Fue usted reconocido o premiado por aspectos como la honestidad y la confianza en alguna oportunidad?
		Si usted debe negociar, ¿considera que todo vale? Bríndeme ejemplos.
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.	Describame una situación en la que haya conseguido algún resultado positivo por haber perseverado.
		Cuando las situaciones externas son adversas. ¿Cómo se siente?
		Si usted sospecha que un cliente interno o externo no quiere atenderlo por teléfono, ¿qué hace?
		¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted había presentado? ¿Qué hizo al respecto?

Orientación al socio	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación de la cooperativa.	Proponga un ejemplo de como usted complacería las necesidades de los socios, con respecto a los servicios que brinda la cooperativa.
		¿Alguna vez tuvo que lidiar con algún socio difícil? ¿Cuál fue su actitud?
		¿Cómo responde usted a las necesidades de los socios?
		¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente?
Responsabilidad	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	Relátame una situación en la que sus obligaciones profesionales y personales se hallaron en conflicto. ¿Cómo se condujo? ¿Qué hizo?
		Describame una situación en la que se hayan presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal. ¿Qué hizo?
		Cuando se han producido situaciones de tensión o malestar entre los integrantes de su equipo de trabajo como consecuencia del estrés, una gran cantidad de trabajo, etc., atentando contra el buen clima laboral, ¿Qué actitud adoptó?
		Relátame una situación en la que haya logrado promover entre sus colaboradores el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados. ¿Qué acciones llevó a cabo para lograrlo?
<b>GERENCIALES</b>		
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, utilizando mecanismos de seguimiento y verificación del avance.	Cuénteme sobre algún proyecto en cuya implementación usted haya sido responsable.
		Describame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante.
		Cuénteme de alguna situación en la que le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro. ¿Cómo realizo el control?
		¿Planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero, tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, desarrollar el talento y potencial de su gente,	¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones?
		Cuénteme qué criterios utiliza para distribuir las responsabilidades y tareas entre sus colaboradores.

	brindando retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño	<p>Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿cuáles son los conceptos que considera relevantes? ¿Qué tipo de retroalimentación les ofrece?</p> <p>Cuénteme qué acciones lleva a cabo para promover y fomentar entre sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</p>
Dirección de equipos de trabajo	Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos, estipular plazos y dirigir las acciones del grupo hacia un objetivo.	<p>Piense en una situación pasada en la cual haya estado al frente de un equipo de trabajo. ¿Qué acciones llevó a cabo?</p> <p>¿Cómo actúa usted luego de distribuir las tareas y responsabilidades entre sus colaboradores?</p> <p>Cuénteme qué criterios utiliza para coordinar las tareas que los distintos integrantes de su equipo deben realizar para alcanzar los objetivos.</p> <p>Desde su rol de líder, qué acciones ha realizado con el propósito de incrementar el aprendizaje de los miembros del equipo en conocimientos como en competencias.</p>
Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	<p>¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿Cómo resolvió ese problema?</p> <p>Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.</p> <p>¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas?</p> <p>¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?</p>
Relaciones de negocios	Implica poseer conocimientos no sólo del área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio de una forma adecuada.	<p>¿Cómo se mantiene informado respecto de la realidad de sus clientes?</p> <p>¿Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer "lobby"? ¿Con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar?</p> <p>¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización a la hora de armar su red de contactos?</p> <p>¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores?</p>

## ESPECÍFICAS

Pensamiento estratégico	Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	¿Cuáles son las oportunidades de negocio que usted ha identificado para su organización? ¿En qué información se basó para detectarlas?
		¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar de lado, si es que se ha dado esa circunstancia?
		¿Cuál ha sido su participación en el comité estratégico de su organización?
		¿Qué nuevos objetivos ha definido para su organización que haya aumentado la importancia de esta en la consecución de la estrategia organizacional?
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en ocasiones pasadas?
		¿Cómo era su relación con su jefe anterior?
		Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional.
		Descríbame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea de índole personal o profesional. ¿Cuáles fueron las causas del problema? ¿Qué efectos tuvo la solución?
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	¿Quién fija los objetivos/metast que debe alcanzar? ¿Usted qué opina al respecto? ¿Porqué? (Con relación a si comparte los criterios, si los objetivos le parecen alcanzables, etc.)
		¿Cuál fue su grado de logros en el último período de evaluación? ¿Por qué piensa que logró alcanzar (o no) los objetivos?
		Si su superior fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Cuál fue el resultado final?
		Si su superior fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo. ¿Cuál fue el resultado final?
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y	¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo, sorteando presiones, conflictos, etc.? ¿Qué hizo?
		Bríndeme un ejemplo de una situación crítica que usted haya identificado anticipándose a las potenciales consecuencias.
		En múltiples ocasiones es valorada la capacidad que una persona demuestra al manejar situaciones críticas y, además, se considera la forma en que lo hace. ¿Podría indicarme cómo es su proceder habitual frente a este tipo de situaciones?

	adecuadas al marco de la organización.	¿En alguna ocasión en su anterior empleo, se enfrentó a problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo cómo manejar?
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para ejecutar acciones con calidad, considerando las posibles consecuencias.	¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su último trabajo? Describame la situación.
		¿Considera que su experiencia laboral ha influido para mejorar la forma en que toma decisiones? ¿En qué aspectos observa este cambio?
		Cuénteme alguna situación en la que haya optado por un curso de acción que resultó altamente exitoso para su área u organización. ¿Cuál fue la decisión tomada?
		Relátame alguna situación en la cual se vio afectado por diversos factores externos que alteraron el curso normal de su trabajo y dificultaron la toma de decisiones que debía realizar. ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo se sintió?
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas o sentimientos con claridad?
		¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que ha debido afrontar, en la universidad o en un trabajo?
		¿Ha tenido que hacer presentaciones orales? ¿Ante qué tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?
		¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona, durante un diálogo, de la validez de una idea? Cuénteme como fue esa experiencia.
Dinamismo y energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.	Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo. ¿Cuál fue el resultado?
		Hábleme de alguna ocasión, en que ciertos hechos imprevistos lo obligaron a redistribuir su tiempo. ¿Cómo se organizó?
		¿Cómo se desarrolla, en su vida, un típico día laboral o de estudios?
		¿En qué situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver?

Orientado en servicio al cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	¿Tuvo que interactuar con clientes internos o externos en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente.
		Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente o profesor ¿Cómo se sintió?
		¿Tenía que responder a necesidades de actividad comunitaria en su anterior empleo? Describa algún requerimiento al que le haya resultado difícil responder. ¿Por qué fue difícil? ¿Lo resolvió?
		¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes (internos o externos) con los que interactúa en su trabajo, o un ámbito similar?
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas.	Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otra área, etc. ¿Cómo fue?
		¿Cómo demuestra su apoyo a sus colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua?
		Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Cómo se sintió?
		¿Recuerda algún caso en el que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de alcanzar un objetivo? ¿Qué lo motivó a hacerlo?
Conocimientos del mercado	Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio.	Hábleme del negocio en el que trabajó anteriormente: quiénes son los clientes, cuáles son los productos y/o servicios que ofrece, etc.
		Relátame cómo ve usted el mercado nacional e internacional donde opera la organización en la que se desempeñó con anterioridad.
		¿Cómo ve usted la competencia? ¿Quiénes eran sus competidores? ¿Qué empresas u organizaciones consideró similares a la suya?
		Describame puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa.
Monitoreo y control	Capacidad para lograr el resultado deseado y la satisfacción del cliente, efectuando un seguimiento y control, para conocer en todo	¿Cuándo realiza sus actividades como verifica si está ejecutándolas correctamente?
		Cuénteme de alguna ocasión en la que haya ejecutado un proceso de control ¿De qué se trató?
		¿Qué estrategias utiliza para ejecutar los procesos de control?
		¿Cree usted que controlar las actividades de los colaboradores ejerciendo presión sobre ellos sea beneficioso?

	momento qué problemas se producen a fin de resolverlos inmediatamente.	Mencióneme un ejemplo.
Pensamiento crítico	Capacidad para analizar y evaluar la información existente respecto a un tema determinado, intentando esclarecer la veracidad de dicha información al respecto.	¿Es capaz de dejar de lado los diferentes sesgos para centrarse en buscar la verdad lo más justificada posible?
		¿Es capaz de reflexionar sobre las ideas en un nivel tanto superficial como profundo?
		¿Cómo visualiza la lógica o falta de ella en las cosas que analiza así como las veracidades o sesgos?
		Describa una situación en la que ha demostrado tener pensamiento crítico. Bríndeme un ejemplo
Trabajo en equipo	Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	Relate situaciones en las que colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale ¿Qué hizo usted?, y si fueron implementadas.
		Dígame si alguna vez le sucedió tener una idea que no fue aceptada, pero sí fue aceptada, al ser presentada por otro. ¿Cómo se sintió?
		¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus compañeros en reuniones?
		¿Cómo trata a los colaboradores que piensan tener mejor potencial que otros?
Influencia y negociación	Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos con el concepto ganar-ganar.	Cuénteme acerca de alguna situación en la que haya influenciado a alguien para que aceptara algo que consideraba importante. ¿Qué hizo?
		¿Piensa que los otros hacen lo que usted les dice? ¿Se siente escuchado cuando habla? Cuénteme anécdotas positivas y negativas.
		Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara. ¿Cómo se sintió?
		¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte?
Tolerancia presión de trabajo	Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes que suceden en cortos espacios de	Describa la situación laboral o de otro ámbito más tensa que haya debido resolver. ¿Qué pasó? ¿Cómo procedió? ¿Qué resultados obtuvo?
		¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado?

	tiempo a lo largo de jornadas prolongadas.	<p>Cuando tiene presiones de tipo laboral o de otro ámbito relevante, y los problemas se acumulan, ¿Qué hace para resolverlos?</p> <p>Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas con límites específicos de tiempo, ¿Cómo plantea su estrategia para lograrlo?</p>
Conocimientos técnicos	Capacidad para demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias que se requieran para el ejercicio de la función, avivando de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos propios.	¿Recuerda alguna situación transcurrida en su empleo anterior en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos o experiencia previa? ¿Cómo lo hizo?
		¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización? Bríndeme un ejemplo.
		¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos y que ese aporte haya sido exitoso para su organización? Bríndeme detalles.
		¿De qué manera se mantiene actualizado en su especialidad?
Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.	<p>Cuénteme sobre alguna situación en la que haya realizado acuerdos con clientes internos o externos y en la que haya establecido conexiones apropiadas que resultaron sumamente positivas para las metas de su organización.</p> <p>Describame alguna presentación que usted haya realizado a un potencial cliente, por medio de la cual logró que este eligiera a su organización y los servicios que le ofrecía. ¿Cuál fue su rol?</p> <p>Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente, que tenía objeciones y dudas, acerca de la compra de un P/S.</p> <p>¿Qué estrategias utiliza en diversas situaciones para lograr convencer a los clientes? Bríndeme un ejemplo</p>
Profundidad en el conocimiento del servicio	Capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.	<p>Cuénteme sobre los productos o servicios de su organización donde trabajó.</p> <p>Esos productos/servicios, ¿Se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relátame algún caso afirmativo y negativo.</p> <p>¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan o no se adaptan a las preferencias de los clientes? ¿Se realizan estudios?</p> <p>¿Propuso alguna acción para mejorar la situación actual? A pesar de los resultados.</p>

Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	¿Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted haya sido innovador en algún aspecto? ¿Por qué cree eso? ¿Lo vieron así otros?
		¿Cuénteme alguna situación en la que a través de su gestión se haya resuelto un viejo problema en su anterior empresa?
		Cuando el mercado laboral fija reglas ¿Cuál es su actitud? Bríndeme ejemplos.
		Cuénteme sobre algún problema de un cliente que no pudo resolver en el momento en que se presentó. ¿Por qué fue así? ¿Esta solución correspondía a su área?
Conocimiento y calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	Entiende y pone en práctica todos sus conocimientos y experiencias en relación a su especialidad y función aún en los aspectos más complejos.
		Pone en práctica todos sus conocimientos en relación a su especialidad y con los temas a su cargo.
		Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
		Comparte con otros sus conocimientos y experiencias para realizar las tareas a su cargo

## ANEXO E: DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS			
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO
Ética	Obrar en todo momento de acuerdo a los valores morales y buenas costumbres respetando las políticas organizacionales.	A	Define la visión, misión, valores y estrategias de la cooperativa y genera en sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios.
			Establece un marco de trabajo que respeta las políticas de la cooperativa.
			Es modelo en el mercado y en la organización y se lo reconoce por ser fiel a sus principios.
			Su actitud genera confianza.
			Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios o de la organización.
		B	Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de su equipo, sobre la base de sus valores morales.
			Su actitud demuestra confianza.
			Respeta y hace respetar a sus colaboradores las pautas de trabajo, orientadas hacia las buenas prácticas profesionales.
			Orienta a su gente cuando estas se encuentran en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.
			Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la cooperativa y adecuarlos a los valores y principios comunes.
		C	Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.
			Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en los que sus valores y principios chocan con las exigencias laborales.
			Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la cooperativa, las buenas costumbres, valores y principios morales velando por su cumplimiento.
			Su actitud ofrece niveles de confianza.
			Se siente seguro con respecto a sus acciones y decisiones, y puede darse cuenta de los principios que guían su accionar.
		D	Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
			Es confiable y sus principios son sólidos.
			Si la situación lo requiere es capaz de darse cuenta de los valores que guían su acción.
			Su actitud manifiesta confianza.
			Respeto las pautas de acción que le impone la organización.

Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, en el logro de objetivos comunes.	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándolos y tomándolos como propios.
			Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometido con el logro del objetivo de la cooperativa y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
			Trasmite a pares y supervisores los objetivos y los motiva y hace participes para generar compromiso e identificación.
			Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planteadas.
			Se ocupa personalmente de que la organización reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
		B	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, la cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
			Cumple con sus compromisos personales y profesionales.
			Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.
			Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
			Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información escuchando y respetando las ideas de sus colaboradores.
		C	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
			Genera información para el control de la gestión, y busca retroalimentación para evaluar su nivel de desempeño.
			Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos pautados.
			Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
			Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos.
		D	Comprende y se compromete con los objetivos que se la plantean trabajando para el logro de los mismos.
			Tiene un buen nivel de desempeño y cumplimiento.
			Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario.
			Se identifica con el grupo al que pertenece, se siente parte y responsable de las acciones logradas.
			Usualmente cumple lo que promete.
Integridad	Comportarse acorde a los valores morales	A	Sus acciones son congruentes con sus dichos.
			Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.

	y las buenas costumbres actuando con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
			Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores.
			Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.
		B	Promueve acciones integrales entre sus compañeros.
			Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
			Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos e ideas previamente establecidas.
			Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético.
			Expresa clara y abiertamente sus opiniones de manera positiva tratando de generar acercamientos y no rechazos, siendo fiel a sus ideales.
		C	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad.
			Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
			Es honesto en sus vínculos con los demás expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas.
			Cumple con lo que promete.
			Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.
		D	Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
			Reconoce sus errores o sentimientos negativos.
			Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo.
			En situaciones complejas deriva la resolución a su superior.
Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.			
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.	A	Establece ambientes laborales de alta exigencia en términos de la fuerza interior, adecuada para mantener un nivel determinado de conducta y calidad.
			Fija objetivos que siempre plantean desafíos para todos sus colaboradores.
			Promueve el desarrollo de la perseverancia entre sus compañeros.
			Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, motivando en sus compañeros el ejemplo.
			Es tenaz, mantiene alto y constante su nivel de rendimiento.
		B	Desarrolla proyectos y dirige diversos equipos de trabajo hasta lograr sus objetivos.

			Motiva a sus compañeros para trabajar con constancia y firmeza en el logro de los objetivos.
			Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando en el logro de los objetivos.
			Insiste, repite y corrige conductas hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.
			Alienta entre sus compañeros la perseverancia.
		C	Dirige un equipo de trabajo que debe actuar de forma estable o continua hasta lograr sus objetivos.
			Establece criterios y parámetros de acción que demandan constancia y firmeza.
			Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos.
			Demuestra un buen nivel de calidad y eficiencia.
			Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado.
		D	Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados.
			Colabora con sus compañeros para que no decaigan en su perseverancia.
			Es insistente y puede perseverar hasta lograr lo que desea.
			Mantiene un nivel adecuado de constancia.
			Verifica periódicamente su desempeño registrando el grado alcanzado de sus resultados.
		Orientación al socio	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación de la cooperativa.
Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.			
Incluye en la relación con el socio el conocimiento y preocupación en cuanto a los propios clientes de éste.			
Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los socios.			
Planifica sus acciones de acuerdo a las necesidades de sus clientes.			
B	Promueve en su equipo y entre sus compañeros de trabajo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los socios.		
	Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los socios.		
	Ayuda a sus socios a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.		
	Indaga más allá de las necesidades actuales de los socios.		
	Genera ambientes y procesos de trabajo que cuida y atiende al socio.		

		C	<p>Responde a las demandas de los socios brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.</p> <p>Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los socios.</p> <p>Atiende personalmente a los socios en algunas ocasiones para mantener la vía de comunicación abierta.</p> <p>Dedica tiempo a estar y conocer a los socios que se acercan a su oficina.</p> <p>Está disponible para los socios internos y externos.</p>
		D	<p>Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los socios.</p> <p>Atiende a cada socio con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.</p> <p>Es paciente y tolerante con los socios y compañeros, aún en situaciones complejas.</p> <p>Comprende que el socio es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.</p> <p>Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.</p>
Responsabilidad	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	<p>Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.</p> <p>Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad de la ejecución de las tareas para el logro de los objetivos.</p> <p>Es un referente para sus compañeros, colaboradores y para la organización con relación a este aspecto</p> <p>Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.</p> <p>Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.</p>
		B	<p>Lleva a cabo acciones para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo.</p> <p>Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en los mejores resultados.</p> <p>Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acciones</p> <p>Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de responsabilidad</p> <p>Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo.</p>
		C	<p>Logra junto con sus compañeros y colaboradores los objetivos de la organización, en un adecuado clima laboral.</p> <p>Propone mejoras para sus áreas de interés.</p> <p>Busca oportunidades para mejorar el desempeño y logro de resultados de la organización.</p> <p>Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales tanto a nivel individual entre compañeros y colaboradores a su cargo.</p>

			Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional.
		D	Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.
			Consigue mantener un adecuado equilibrio en su vida personal y profesional.
			Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.
			Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.
			Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas.
<b>GERENCIALES</b>			
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, utilizando mecanismos de seguimiento y verificación del avance.	A	Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.
			Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.
			Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.
			Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.
			Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
		B	Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas involucradas en el proyecto.
			Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en diversos proyectos.
			Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento.
			Es metódico, sistemático y organizado.
			Distribuye adecuadamente las tareas, recursos humanos y técnicos.
		C	Formula objetivos racionales para plazos definidos.
			Calcula los tiempos y programa actividades, definiendo prioridades.
			Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta plazos finales.
			Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.
			Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
		D	Planea sus tareas a corto plazo.
			Administra sus recursos con cuidado.
Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.			
Hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos, corrige sus previsiones cuando es necesario.			

			Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, desarrollar el talento y potencial de su gente, brindando retroalimentación oportuna para mejorar su desempeño.	A	Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo auto dirigido.
			Promueve un clima que facilita la circulación fluida de la información y la mutua confianza.
			Se preocupa por efectuar evaluaciones y brindar una retroalimentación sobre la manera como trabaja el equipo.
			Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de los proyectos y el establecimiento de los objetivos.
			Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas.
		B	Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos, promueve su desarrollo y seguimiento, conservándolos en el equipo.
			Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.
			Delega funciones de trabajo, manteniéndose atento al desarrollo del mismo.
			Siempre que se le solicita provee de asesoría y de retroalimentación necesaria para apoyar las actividades de desarrollo.
			Propicia un clima adecuado de comunicación con todos los niveles, lo que resulta beneficioso para el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma.
		C	Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
			Fija con claridad los lineamientos de la tarea que los reúne.
			Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados.
			No interfiere en las relaciones del personal a su cargo excepto cuando el caso lo que requiera.
			Solicita información diaria al final de cada jornada sobre el estado de las tareas asignadas.
		D	Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos.
			Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo de trabajo.
			En ocasiones especiales si algún colaborador así lo requiera brinda atención básica.
			Mantiene aparentemente abierto el canal de comunicación, aunque ante el requerimiento de asistencia privilegia sus tareas.
			Solo si se lo solicitan actúa frente a posibilidades de capacitación y mejora para los miembros de su equipo de trabajo.
Dirección de equipos de trabajo	Implica la capacidad para coordinar y	A	Idea, desarrolla e implementa estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipo.
			Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes.

	distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos, estipular plazos y dirigir las acciones del grupo hacia un objetivo.		Promueve a través del ejemplo la colaboración integral de todos los integrantes de equipos, con miras a incrementar la productividad y el desempeño.
			Desarrolla, dirige y participa en equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implica.
			Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento.
		B	Idea, desarrolla e implementa estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipo.
			Estimula a los miembros de su área a lograr metas corporativas con altas estándares de rendimiento.
			Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y el desempeño.
			Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área.
			Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos.
		C	Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios.
			Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto.
			Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales.
			Orienta a los colaboradores de su área a lograr metas comunes con buenos niveles de rendimiento.
		D	Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes.
			Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar.
			Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales.
			Participa y demuestra una actitud positiva como integrantes de equipos interdisciplinarios.
Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes.			
Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de	A	Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización, definiendo un estado futuro.
			Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
			Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
			Es un modelo para su gente por sus valores compromiso y eficiencia.

	personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.		Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
		B	Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, establece los objetivos del grupo.
			Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
			Escucha a los otros y es escuchado.
			Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto.
			Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
		C	Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
			Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo de la cooperativa.
			Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
			Valora y solicita la opinión de sus colaboradores.
			Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.
		D	Sus colaboradores no saben que se espera de ellos y no reciben retroalimentación.
			No consigue que los demás participen de sus objetivos.
			Realiza una inadecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo.
			No sabe resolver conflictos dentro de la cooperativa.
			Retiene información, dejando a las personas afectadas sin capacidad de decisión.
		Relaciones de negocios	Implica poseer conocimientos no sólo del área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en
Comprende con profundidad los problemas de los socios en diversas circunstancias.			
Detecta oportunidades de negocio para la cooperativa.			
Mantiene excelentes relaciones con los socios y llega a establecer una relación beneficiosa tanto para ellos como para la cooperativa.			
Se anticipa a las oportunidades y a las posibles situaciones negativas o problemas que se podrían presentar a los socios, y aporta con alternativas acertadas.			
B	Realiza acciones para solucionar problemas potenciales de los socios.		
	Se anticipa a necesidades y problemas con los socios a largo plazo y prepara soluciones acertadas.		
	Mantiene una buena relación con los socios.		

	el medio de una forma adecuada.		Colabora en la toma de decisiones de los socios y los anima a enfrentarse a situaciones difíciles, realizando propuestas atinadas para superar los inconvenientes.
			Detecta potenciales necesidades y problemas con los socios.
		C	Mantiene una buena relación con los socios y logra su confianza.
			Participa en la toma de decisiones de los socios.
			Conoce el negocio de sus socios.
			Resuelve acertadamente los problemas actuales de los socios.
			Se anticipa a las necesidades y problemas de los clientes a mediano plazo y plantea propuestas para resolverlos.
		D	Mantiene una relación cordial y amable con los socios.
			Investiga acerca de las necesidades actuales de los socios.
			Se anticipa a necesidades de los clientes a corto plazo.
			Muestra interés por conocer el negocio de los socios.
			Resuelve problemas no muy complejos de los socios.
<b>ESPECIFICAS</b>			
Pensamiento estratégico	Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores que se reflejen positivamente en el resultado integral.	A	Comprende los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la cooperativa.
			Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.
			Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
			Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aún en situaciones restrictivas.
			Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
		B	Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades del mercado.
			Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la cooperativa para la toma de decisiones.
			Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas.
			Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.
			Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

		C	Está atento a los cambios del entorno. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone. Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios. Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos. Es capaz de detectar dudas respecto a oportunidades de negocio.
		D	Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable datos del entorno. Sus análisis son simples por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada. Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento. Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos. Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	A	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados. Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo. Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización. No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas. Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas
		B	Domina herramientas complejas para el estudio de la información numérica importante para su área. Identifica con atinado criterio relaciones causales entre datos. Organiza muy eficazmente la información. Comprende sistemas de alta complejidad. Identifica con criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.
		C	Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para su trabajo.

			Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.		
			En el manejo cotidiano de la información identifica relaciones causales y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos.		
			Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos referidos a los resultados de su trabajo.		
			Establece un orden de importancia básico de la información con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.		
		D	Tiende a simplificar la información.		
			La lectura y la elaboración de la información que maneja son siempre muy generales.		
			No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.		
			Presenta dificultades para comprender cuadros e informes que contengan datos interrelacionados.		
			Carece de herramientas adecuadas para el manejo y estudio de datos financieros y estadísticos		
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos para alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.		
			Establece objetivos concretos y medibles.		
			Mejora continuamente los procesos de trabajo.		
			Optimizador de recursos.		
					Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.
		B	Se adhiere fácilmente a las directrices impartidas.		
			Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.		
			Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto, mediano y largo plazo.		
			Actúa efectivamente bajo presión.		
					Analiza la relación costo – beneficio y asume riesgos calculados.
		C	Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo.		
			Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.		
			Realiza propuesta de cómo mejorar su trabajo y su desempeño al igual que los de sus colaboradores.		
Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.					
			Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.		

		D	Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.
			Confía en que otros planeen y le ayuden con su propio trabajo.
			Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.
			Acepta sugerencias de mejora y adecua sus formas de trabajo según se lo solicitan.
			Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas.
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	A	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión y conflicto.
			Crea soluciones oportunas y adecuadas al marco de la organización.
			Es un referente para dar soluciones.
			Prioriza las acciones a llevar a cabo.
			Capacidad para analizar diversas opciones en pos de satisfacer las exigencias de los usuarios.
		B	Antes de tomar una decisión considera los recursos que tiene a su alcance para dar soluciones.
			Considera varias alternativas antes de emitir una solución.
			Establece que acciones debe llevar a cabo, priorizando el grado de importancia.
			Capacidad de transmitir información de manera oportuna y eficiente.
			Se compromete con entregar opiniones concretas.
		C	Transmite información de manera oportuna.
			Implica un esfuerzo por emitir soluciones óptimas.
			Se comunica de manera sencilla con los socios de la cooperativa.
			Capacidad para manejar situaciones problemáticas.
			Aquellos problemas que no puede tratar, las traspasa a sus superiores.
		D	Tiene la habilidad de comunicarse.
			Es capaz de dar soluciones que mitiguen el problema a corto plazo.
Comparte información de manera sencilla.			
Muestra leve resistencia en la forma de manejar los tratos.			
Considera a sus compañeros para solucionar problemas que no puede resolver.			
		A	Convence a sus compañeros y colaboradores la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.

Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para ejecutar acciones con calidad, considerando las posibles consecuencias.		Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.
			Anticipa y observa el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
			Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto.
			Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que respeten las pautas de calidad y oportunidad teniendo en cuenta las consecuencias.
		B	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes que considera las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la cooperativa.
			Genera opciones múltiples a cada situación a resolver y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
			Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecidas para obtener el mejor resultado desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
			Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestran al determinar las acciones a seguir.
			Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
		C	Genera claras opciones frente a cada situación a resolver especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área.
			Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.
			Ejecuta con calidad las opciones elegidas.
			Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.
			Utiliza el mecanismo de opciones establecido, para obtener el mejor resultado desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
		D	Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.
			Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.
			Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.
			Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.
			Aplica el mecanismo de opciones establecido.

Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	A	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización
			Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
			Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
			Reconoce públicamente sus equivocaciones.
			Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados a actuar de forma exitosa.
		B	Comparte información relevante con su gente.
			Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la organización.
			Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
			Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.
			Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.
		C	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
			Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende de lo que están expresando.
			Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde.
			Da retroalimentación a sus empleados cuando se lo requiere.
			Transmite adecuadamente sus ideas ya sea de forma oral o escrita.
		D	No comparte información que para otros puede ser relevante.
			Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes.
			No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones
			Ridiculiza las opiniones de las otras personas.
			Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.
Dinamismo y energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en	A	Promueve en toda la organización y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.
			Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar tanto en su área como en el resto de la organización el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
			Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.
			Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo.

	jornadas extensas de trabajo sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.		Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectadas su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área.		
		B	Promueve a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.		
			Toma acertadas decisiones en mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo.		
			Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.		
			Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas, y demuestra serenidad y dominio de sí mismo.		
			Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.		
		C	Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a los colaboradores a actuar de la misma forma		
			Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional aun en jornada de trabajo extensos.		
			Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo.		
			Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámicamente.		
			Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas.		
		D	Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras.		
			Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas.		
			Lograr trabajar en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectadas su nivel de actividad o su juicio profesional.		
			Mantiene una actitud dinámica y entusiasmo en la realización de las tareas a su cargo.		
			Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía.		
		Orientado en servicio al cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender	A	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de cooperativa.
					Planifica sus acciones y las de la cooperativa o equipo considerando las necesidades de los clientes.
					Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos y externos.
					Es un referente cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.
Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.					
B	Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.				

	adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.		Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los socios.
			Adecua productos y servicios a las necesidades de los socios.
			Genera ambientes de trabajo que cuidan y atienden al socio.
			Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
		C	Está disponible para los clientes internos y externos.
			Responde a las demandas de los socios brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
			Dedica tiempo a estar y conocer a los socios que se acercan a su oficina.
			Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
			Atiende personalmente a socios especiales, en algunas ocasiones para mantener la vía de comunicación.
		D	Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los socios.
			Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
			Atiende a cada socio con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
			Es paciente y tolerante con sus socios aún en situaciones complejas.
			Comprende que el socio es fundamental para la cooperativa y actúa en consecuencia.
		Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas.
Mantiene una actitud abierta hacia los demás.			
Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.			
Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.			
B	Sostiene buenas relaciones interpersonales con los demás.		
	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso.		
	Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.		
	Mantiene una actitud abierta hacia los compañeros.		
C	Es abierto al intercambio de ideas con los compañeros, y pares además muestra interés por los resultados de otras áreas.		
	Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.		
	Proporciona la información que le solicitan otras áreas.		
	Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.		

			Escucha los requerimientos de los demás.
			Mantiene una actitud positiva frente a sus compañeros.
			Ayuda a otros cuando se le pide.
		D	Es individualista en su trabajo.
			Muestra una actitud cerrada frente a sus compañeros.
			Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.
			Muestra poca inclinación a contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades.
			Muestra interés únicamente por los propios resultados.
Conocimientos del mercado	Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas, los puntos fuertes y débiles de la cooperativa y el marco regulatorio.	A	Investiga y analiza el mercado para identificar tendencias, amenazas y oportunidades.
			Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado, y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias
			Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva en el mercado
			Goza de conocimiento profundo de cada una de las Cooperativas que compiten con su organización.
			Conoce ampliamente los servicios de la cooperativa frente a los de su competencia.
		B	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirigen los servicios de la cooperativa en el ámbito local.
			Investiga posibles nuevos mercados.
			Conoce bien a la competencia, sus servicios y sus estrategias.
			Se anticipa a los cambios en el contexto, y detecta oportunidades en el mercado, que aprovecha estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente.
			Conoce el plan estratégico de la organización, y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales.
		C	Conoce las ventajas y desventajas de los servicios de la Cooperativa, así como el plan estratégico de la misma.
			Tiene conocimiento del negocio de sus socios.
			Presenta propuesta de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los socios.
			Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado.
			Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de las cooperativas competidoras y sus estrategias en general.
		D	Conoce los servicios de la cooperativa.

			Conoce superficialmente de las fortalezas y debilidades de su organización, y está al tanto de los objetivos del área y su relación con el negocio global.
			Tiene conocimientos generales del mercado.
			Muestra leve interés por investigar y aprender más acerca del mercado.
			Comprende el negocio del socio y sus necesidades.
Monitoreo y control	Capacidad para lograr el resultado deseado y la satisfacción del cliente, efectuando un seguimiento y control, para conocer en todo momento que problemas se producen a fin de resolverlos inmediatamente.	A	Diseña planes de monitoreo y evaluación en función a los objetivos planteados.
			Diseña los instrumentos y herramientas para el plan de monitoreo y control.
			Ofrece retroalimentación a su equipo sobre los resultados obtenidos en pos de realizar mejoras.
			Es moderado y sensato en las acciones que desarrolla.
			Identifica las necesidades de los socios y elabora objetivos en base a ellos.
		B	Diseña planes de monitoreo y evaluación en función a los objetivos planteados.
			Diseña mecanismos para el plan de monitoreo y control.
			Seguimiento de los resultados y las mejoras realizadas.
			Maneja con serenidad los niveles de rendimiento de los funcionarios.
			Emite criterios respecto a los resultados obtenidos que se direccionan a solucionar falencias en el equipo de trabajo.
		C	Se preocupa por los niveles de rendimiento de los funcionarios.
			Actúa ante los problemas que se susciten en la cooperativa con respecto al desempeño de los funcionarios.
			Reflexiona sobre los resultados obtenidos a fin de poder establecer mejoras.
			Controla adecuadamente a su equipo de trabajo.
			Da criterios sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones en modo de soluciones.
		D	Eventualmente elabora mecanismos de control y seguimiento a sus compañeros.
			Se esfuerza por emitir criterios acorde a los resultados obtenidos.
			Ocasionalmente maneja con serenidad los niveles de rendimiento de los funcionarios.
			En situaciones habituales actúa con sensatez y prudencia.
			Su ánimo en el ámbito laboral se percibe en ocasiones un poco afectado.

Pensamiento crítico	Capacidad para analizar y evaluar la información existente respecto a un tema determinado, intentando esclarecer la veracidad de dicha información al respecto.	A	Capacidad para recopilar y revisar la información necesaria para determinar la veracidad de algún tema.
			Comprende una situación compleja.
			Comprende perfectamente las relaciones entre los acontecimientos y los hechos.
			Presenta propuestas muy elaboradas para hacer frente a las situaciones o problemas planteados.
			Documenta información relevante que le permita emitir criterios.
		B	Implementa métodos de recopilación de información relevante para analizar e identificar problemas.
			Comprende las situaciones relacionadas con su área y detecta problemas en la misma.
			Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo.
			A través de un profundo análisis de la información propone diversas alternativas de acción.
			Identifica relaciones de causa-efecto en los problemas que evalúa.
		C	Identifica problemas dentro del área.
			Reconoce información relevante y establece relaciones.
			Establece relaciones de causa-efecto sencillas.
			Comprende problemas de mediana complejidad.
			Relaciona información relevante hasta lograr discernir las dudas existentes.
		D	Reúne y explora información que puede ser relevante para la toma de decisiones.
			Reconoce problemas en su área.
			Relaciona hechos poco complejos.
			Propone acciones aprendidas en el pasado para enfrentar nuevas situaciones.
			Reconoce los orígenes y causas de los problemas que percibe.
Trabajo en equipo	Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, generar y	A	Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
			Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
			Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
			Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
			Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.

	mantener un buen clima de trabajo.	B	<p>Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales.</p> <p>Escucha con respecto las ideas de los demás integrantes del grupo.</p> <p>Realiza aportes importantes para el logro de los resultados generales.</p> <p>Antepone los objetivos del equipo y de la Cooperativa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.</p> <p>Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolas a mantener un buen ritmo de trabajo.</p>
		C	<p>Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales.</p> <p>Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.</p> <p>Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.</p> <p>Sus opiniones son aceptadas por el grupo.</p> <p>Realiza aportes importantes para los resultados del equipo</p>
		D	<p>Antepone los objetivos personales a los del equipo.</p> <p>No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus colaboradores.</p> <p>Se encierra en sí mismo, se aísla del grupo.</p> <p>Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y requiere imponer su forma de hacer las cosas.</p> <p>Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria.</p>
Influencia y negociación	Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos con el concepto ganar-ganar.	A	<p>Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos.</p> <p>Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.</p> <p>Tiene conocimiento de la situación de la contraparte analizando sus fortalezas y debilidades.</p> <p>Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.</p> <p>Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterio objetivos.</p>
		B	<p>En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.</p> <p>Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos y flexibilidad para posiciones nuevas.</p> <p>Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.</p> <p>Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.</p>

			Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés.
		C	Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte en todas las situaciones.
			Busca datos sobre las áreas de interés y referencias sobre sus comportamientos pasados a fin de guiar su aproximación de manera adecuada.
			Plantea acuerdos beneficiosos aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.
			Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.
			Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.
		D	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso en particular.
			Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.
			Desea causar una impresión en los demás.
			Es perseverante, mantiene sus argumentos y no cede ante presiones.
			Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones.
Tolerancia presión de trabajo	Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, que suceden en espacios cortos de tiempo a lo largo de jornadas prolongadas.	A	Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.
			Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo a pesar de los cambios imprevistos los objetivos propuestos.
			Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la trasmite a su equipo de trabajo en aquellas ocasiones estresantes.
			Se conduce con alto profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.
			Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
		B	Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que demandan mayor esfuerzo en límites rígidos de tiempo.
			Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.
			Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.
			Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.

			A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de su trabajo.
		C	Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.
			Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.
			Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por diversas circunstancias.
			En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.
			Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.
		D	Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrando a manejar.
			Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus compañeros si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
			Es inflexible en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas.
			Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior o las circunstancias para la finalización de algún trabajo.
			Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflicto entre sus colaboradores que impactan en la calidad de trabajo de todos.
Conocimientos técnicos	Capacidad para demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias que se requieran para el ejercicio de la función, avivando de manera constante el interés por aprender y compartir con otros	A	Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades desde las más sencillas hasta las más complejas.
			Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos.
			Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.
			Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad.
			Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas.
		B	Tiene los conocimientos necesarios para resolver los problemas dentro de su puesto.
			Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.
			Conoce ampliamente los temas relacionados a su trabajo.
			Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos requeridos por su puesto.
		C	Sus reportes, trabajos y proyectos son completos y precisos y siempre estén bien presentados.
			Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.

	los conocimientos propios.		Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos.
			Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.
			Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.
			Coopera con otras áreas cuando lo solicitan.
		D	Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área.
			Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas.
			No toma iniciativas de mejora para los procesos de su puesto.
			No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo.
			En sus reportes o trabajos evidencia poco esmero y falta de prolijidad.
Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.	A	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones laborales.
			Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.
			Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la cooperativa y a lograr los resultados que se requieran.
			Comunica sus ideas de forma que logra persuadir a los socios de finiquitar acuerdos.
			Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación.
		B	Establece adecuadas relaciones.
			Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con sus objetivos.
			Establece lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se establecen.
			Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.
		C	Comunica sus ideas de forma clara logrando persuadir a los socios para cumplir sus objetivos.
			En ocasiones favorables puede establecer relaciones convenientes para la organización.
			También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la cooperativa.
			Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
			Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.
			Intenta comunicar sus ideas de forma que pueda persuadir a los socios de finiquitar acuerdos.

		D	Le cuesta concretar relaciones de negocios.
			Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.
			Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales sin el respaldo de alguna figura que lo guíe.
			Solo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.
			Tiene problemas para comunicar sus ideas de forma que pueda persuadir a los socios para finiquitar acuerdos.
Profundidad en el conocimiento del servicio	Capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.	A	Conoce perfectamente los diversos servicios que ofrece la Cooperativa.
			Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades.
			Frecuente detecta oportunidades en el mercado para los servicios de la cooperativa y para el lanzamiento de otros nuevos.
			Es consciente de las debilidades de sus servicios y realiza investigaciones de mercado, orientando mejoras a la satisfacción de los socios.
			Realiza innovadora propuestas de mejora, que excede a los requerimientos de los socios.
		B	Conoce los servicios que oferta la Cooperativa.
			Realiza propuestas de mejora a los servicios que brinda la Cooperativa.
			Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los servicios de la Cooperativa.
			Maneja eficientemente las objeciones de los socios a los servicios que brinda la Cooperativa.
			Conoce las tendencias del mercado con relación a los servicios de la Cooperativa.
		C	Conoce los productos de la Cooperativa.
			Brinda asesoramiento adecuado sobre los productos a los socios.
			Realiza sugerencias para la adaptación de los servicios a las necesidades de los socios, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido
			Tiene conocimiento necesario acerca de la competencia y sus servicios.
			Resuelve las dudas y consultas de los socios respecto de los servicios de la Cooperativa
		D	Tiene un conocimiento adecuado de los servicios de la cooperativa.
			Busca información sobre los servicios de la competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un socio.
			Trata de manejar las objeciones de los socios a los servicios de la cooperativa y deriva a quienes tiene mayor conocimiento las consultas que no puede manejar.
			Busca asesoramiento adecuado cuando lo requiere.

			Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los socios respecto de las mejoras a implementar en los servicios ofrecidos
Innovación	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	A	Detecta nuevas oportunidades de negocio para la organización, desarrolla nuevos servicios y renueva los actuales.
			Da solución a problemas poco definidos que requieren de un alto grado de creatividad.
			Recopila ideas desde varias perspectivas y utiliza técnicas para proponer nuevos proyectos.
			Promueve y estimula en los demás el desarrollar enfoques innovadores.
			Se anticipa a los cambios y a los nuevos requerimientos del mercado.
		B	Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora
			Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
			Propone soluciones creativas a problemas inesperados.
			Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la cooperativa.
		C	Escucha las ideas de los demás.
			Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.
			Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.
			Da solución a problemas seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores.
			Muestra interés por aplicar nuevos conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar diversas tareas.
		D	Está atento a las ideas de los demás.
			Tiene una actitud pasiva, acepta lo que se da.
			Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar nuevas ideas
No busca nuevas alternativas para servicios ya existentes.			
Se guía por los manuales y no le importa los resultados.			
A	Se guía por las ideas de los demás.		
	Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades desde las más sencillas hasta las más complejas.		
	Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad.		
	Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas.		
Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos.			
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos		

conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.		Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.
	B	Conoce ampliamente los temas relacionados a su trabajo.
		Tiene los conocimientos necesarios para resolver los problemas dentro de su puesto.
		Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos requeridos por su puesto.
		Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.
		Sus reportes, trabajos y proyectos son completos y precisos y siempre estén bien presentados.
	C	Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
		Coopera con otras áreas cuando lo solicitan.
		Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos.
		Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.
	D	Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.
		Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área.
		Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas.
		No toma iniciativas de mejora para los procesos de su puesto.
		No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas a los procesos de su área.
		En sus reportes o trabajos evidencia poco esmero y falta de prolijidad.



**MGPC 01: Reglamento de Selección**

**REGLAMENTO DE SELECCIÓN**

**PRIMERO.**

**Selección.-** Proceso técnico mediante el cual se escoge y define al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el puesto, considerando los principios de legalidad, neutralidad, credibilidad, igualdad y transparencia.

- **Legalidad.-** Constituye la aplicación del reglamento vigente correspondiente.
- **Neutralidad.-** Consiste en la aplicación de métodos y procedimientos de imparcialidad para seleccionar el recurso humano más idóneo.
- **Credibilidad.-** Determina el cumplimiento de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas que describan el proceso de selección.
- **Igualdad.-** Es el proceso selectivo que identifica las condiciones de equidad para los aspirantes.
- **Transparencia.-** Conocimiento, claridad y objetividad en las normas de procedimiento y resultados.

**SEGUNDO.**

**Continuidad del proceso de selección.-** Para continuar con el proceso de selección, posterior a la convocatoria, se deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) A la primera convocatoria deberán presentarse al menos tres aspirantes idóneos, caso contrario se convocará por segunda ocasión.
- b) La segunda convocatoria se deberá realizar en 15 días hábiles posteriores a la fecha de la convocatoria, concluirá con el número de participantes que se presenten. De no existir aspirantes que cumplan con los requisitos y el perfil requeridos se dará por concluido el proceso de selección y se procederá conforme a las disposiciones de Gerencia.

## MGPC 01: Reglamento de Selección

### TERCERO.

**Entrevista preliminar.-** Encuentro cara a cara que permite comprobar la idoneidad de la candidatura para un puesto en concreto, se trata de ver si se tienen determinadas competencias que conforman el perfil requerido para el puesto ofertado.

También es importante para averiguar la imagen personal, temperamento y habilidades sociales con las que cuenta el candidato, así como sus puntos fuertes o débiles frente a los demás candidatos, para lo cual el área de Talento Humano preparará los instrumentos de las entrevistas de conformidad con los siguientes criterios.

**Tipo de entrevista.-** Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas y mixtas.

- **Entrevistas estructuradas.-** Se basa en un marco de preguntas predeterminadas para la entrevista preliminar y en el diccionario de preguntas para la entrevista profesional.
- **Entrevistas no estructuradas.-** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, en la entrevista profesional.
- **Entrevistas mixtas.-** Consiste en el despliegue de una estrategia mixta, a base de preguntas estructuradas y no estructuradas, en la entrevista profesional.

### Contenido de la entrevista.

- Formación.
- Pasado profesional.
- Motivo de la solicitud.
- Comportamiento en el trabajo.
- Personalidad.
- Situación familiar.
- Condiciones personales.
- Retribución.
- Otras.

## MGPC 01: Reglamento de Selección

**Responsables de la entrevista.-** Los responsables de la realización y calificación de la entrevista serán:

- El Coordinador del área donde existe la vacante o su delegado(a).
- El Coordinador del área de Talento Humano de la Cooperativa.
- El Analista del área de Talento Humano de la Cooperativa.

Los resultados de todo el proceso de selección serán valorados sobre 150 puntos. En casos especiales el Gerente General será participe de este proceso, pudiendo ejercer la función del Coordinador del área de Talento Humano, cuando el proceso de selección se trate para el área de Talento Humano.

### CUARTO.

**Aspirante en el proceso.-** Los aspirantes que previo a la entrevista profesional hayan obtenido un puntaje igual o superior a 70 puntos continuarán con el proceso de selección, luego del cuál buscaran obtener los 50 puntos restantes, lo que les permitirá alcanzar el puntaje mínimo establecido, será ganador del proceso, quien obtenga el mayor puntaje.

El puntaje mínimo establecido será del 75% para todos los perfiles de puestos.

### QUINTO.

**Comunicación.-** Previo a realizar la llamada al candidato ganador, se procederá con la revisión y verificación de las referencias y documentos personales.

**Documentos presentados.-** La hoja de solicitud de entrevista de los aspirantes no favorecidos, reposarán en el archivo del área de Talento Humano por el lapso de 30 días, durante este tiempo los aspirantes podrán solicitar la devolución, caso contrario se dispondrán de ellos. Respecto a los aspirantes que hayan continuado con la entrevista profesional, el área de Talento Humano mantendrá una base de datos con la información de estos candidatos para posibles futuras contrataciones.

**MGPC 01: Reglamento de Selección**

**SEXTO.**

**Vigencia.-** El presente reglamento entrará en vigencia conforme se ejecute el Modelo de Gestión por Competencias en la cooperativa.

Aprobado por:

---

**Gerente General COAC Minga Ltda.**



**MGPC 02: Evaluación de desempeño por competencias**

**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.**

**ÍNDICE**

1. Objeto
2. Ámbito de aplicación
3. Periodo de tiempo
4. Definición de términos
5. Actores implicados y responsabilidades
6. Metodología de medición de competencias
7. Fases
  - 7.1. Evaluación
  - 7.2. Informe final
  - 7.3. Retroalimentación
  - 7.4. Seguimiento
8. Cronograma de actividades

**1. Objeto**

Este documento tiene como objeto establecer el procedimiento de evaluación de desempeño que debe cumplir la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., en el que se refiere a evaluar las competencias de los funcionarios, así como la forma de establecer los puntos fuertes y de mejora en el desempeño de los empleados a través de planes de acción.

**2. Ámbito de aplicación**

Este procedimiento es aplicable a todos los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., que desempeñen sus funciones bajo relación de dependencia. Quedan excluidas aquellas personas que laboran como pasantes.

### MGPC 02: Evaluación de desempeño por competencias

#### 3. Periodo de tiempo

El proceso de evaluación de desempeño se desarrolla teniendo en cuenta el año calendario (desde el 1 de enero al 31 de diciembre). Siendo la evaluación de manera semestral (junio) la primera y (diciembre) la segunda evaluación.

#### 4. Definición de términos

**Procedimiento:** serie de pasos definidos para realizar un trabajo de forma correcta.

**Relación de dependencia:** se establece cuando una persona realiza actividades en beneficio de otra persona, quien a su vez, a cambio del trabajo realizado le entrega un salario u otro tipo de remuneración.

**Retroalimentación:** consiste en un proceso de comunicación entre el superior directo y el funcionario evaluado para hacer una revisión sobre el desempeño mostrado en el cumplimiento de sus actividades y el esperado por la institución.

#### 5. Actores implicados y responsabilidades

**Supervisor directo:** Coordinador de Talento Humano, persona experta en la aplicación de procesos de evaluación de desempeño por competencias.

Entre sus responsabilidades se encuentran: proporcionar los formularios para la evaluación y el procesamiento de resultados; elaborar el informe de evaluación de desempeño; velar por la transparencia y confidencialidad del proceso; vigilar el cumplimiento del presente documento; evitar posibles abusos de poder, favoritismos y otros factores que pueden influir en los resultados de la evaluación.

**Supervisor directo:** Coordinadores de área, superior inmediato del empleado evaluado.

## **MGPC 02: Evaluación de desempeño por competencias**

Entre sus responsabilidades se encuentran: evaluar al empleado siguiendo el procedimiento de evaluación de desempeño, utilizando los formularios previamente diseñados; determinar los puntos fuertes y débiles en base a las competencias asignadas en el manual de funciones, proponer planes de acción; y realizar un seguimiento correspondiente.

**Evaluado:** Funcionario de la cooperativa, persona sujeta a la evaluación de desempeño.

Entre sus responsabilidades se encuentran: dotar al evaluador de las herramientas necesarias para el desarrollo de la evaluación; aportar sugerencias sobre planes de acción para mejorar su desempeño; y cumplir con los planes de acción establecidos por el supervisor directo.

### **6. Metodología de medición por competencias**

La evaluación de cada funcionario se hará en base a las competencias asignadas en el Manual de funciones, el empleado tendrá en total cuatro valoraciones divididas en dos, por cada periodo de evaluación desarrolladas en el periodo de un año.

La evaluación para cada empleado será en base a la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociando al grado o nivel de desarrollo de cada una de las competencias. Los diferentes niveles de desarrollo de una competencia son los siguientes:

<b>NIVEL</b>	<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA</b>
Grado A	Competencia desarrollada en un 100%.
Grado B	Competencia desarrollada en un 75%
Grado C	Competencia desarrollada en un 50%
Grado D	Competencia desarrollada en un 25%

### MGPC 02: Evaluación de desempeño por competencias

Por último, la frecuencia se mide a través de la siguiente escala:

FRECUENCIA	DETALLE	Valor
Siempre	El individuo manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
A veces	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

A modo de ejemplo para comprender como se obtienen los resultados se exponen los siguientes datos.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado Resultante por ponderación
<b>B</b>	75	Siempre	100	$75 * 1 = 75$	<b>B</b>
<b>A</b>	100	A veces	50	$100 * 0,5 = 50$	<b>C</b>

La cooperativa implementará planes de acción sobre aquellas competencias con grado resultante “C” y “D”, independientemente si en el perfil de cargos consten estas especificaciones, pues se busca potencializar el desarrollo de aquellas competencias, de igual manera se procederá si se ha notado una disminución del desempeño.

## 7. Fases

A continuación se detallan las etapas necesarias para llevar a cabo la evaluación de desempeño de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

## **MGPC 02: Evaluación de desempeño por competencias**

### **7.1. Evaluación**

**Primera evaluación.-** el coordinador o jefe inmediato evaluará las conductas manifestadas por el empleado a cargo, redactando las competencias observadas en el periodo de evaluación determinando el grado y el comportamiento con el que se asocian siguiendo el formato establecido por Talento Humano.

Responsable: Supervisor directo.

Fecha: junio y diciembre

**Segunda evaluación.-** el Coordinador de Talento Humano realizará esta segunda valoración con la finalidad de verificar la información remitida de la primera evaluación, además de redactar los puntos fuertes y débiles del desempeño mostrado por el funcionario, indicando los planes de acción a seguir.

Responsable: Coordinador de Talento Humano.

Fecha: junio y diciembre

### **7.2. Informe**

El Coordinador de Talento Humano será el encargado de presentar el informe final de la evaluación ante Gerencia o cualquier organismo de control de la cooperativa que así lo requiera, en el que constarán los resultados de la primera y segunda valoración detallando los comentarios o las novedades resultantes del proceso.

Responsable: Coordinador de Talento Humano.

Fecha: junio y diciembre

## MGPC 02: Evaluación de desempeño por competencias

### 7.3. Retroalimentación

El Coordinador de Talento Humano o su delegado se reunirán con el funcionario presentando el informe final de la evaluación de desempeño, explicando los resultados y los planes de acción a seguir para mejorar su nivel de rendimiento.

Responsable: Coordinador de Talento Humano.

Fecha: enero – julio

### 7.4. Seguimiento

A través de una reunión o según la opción que mejor considere el Coordinador de Talento Humano o su delegado, verificarán en los funcionarios el grado de cumplimiento de los objetivos asignados en el plan de acción, y en caso de que no se manifiesten mejoras se realizarán las debidas correcciones. También se debe revisar el progreso de las competencias peor calificadas en la última evaluación de desempeño.

Responsable: Coordinador de Talento Humano.

Fecha: junio – diciembre

## 8. Cronograma de actividades

Las actividades de este documento, se desarrollarán de acuerdo al siguiente cronograma:

Cronograma						
Detalle	Semanas					
	2da. Enero	4ta. Marzo	1era. Junio	2da. Julio	2da. Octubre	2da. Diciembre
Retroalimentación						
Seguimiento						
1era. Evaluación						
2da. Evaluación						

## **ANEXO H: MANUAL DE FUNCIONES**

### **1. Introducción.**

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que detalla las funciones, competencias, requisitos y perfiles establecidos para los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., y la base de los procesos de reclutamiento, selección, integración, formación, planificación y gestión de carreras, recompensas y evaluación de desempeño.

### **2. Objetivo.**

El Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., es elaborado con la finalidad de ser una herramienta de trabajo que instruye a los funcionarios sobre el desarrollo de actividades, el nivel de responsabilidad, autoridad y jerarquía que poseen, de manera que puedan asumir sus responsabilidades con mejor criterio y seguridad, mediante el conocimiento de las funciones y procesos a su cargo y el impacto de las actividades que realicen.

### **3. Alcance.**

Este manual es aplicable a la oficina administrativa y agencias ubicadas en las ciudades de Quito, Riobamba y Guayaquil: agencia Quito-Centro, agencia Quito-Yaruquí, agencia Guayaquil-Norte, agencia Guayaquil-Centro, agencia La Estación, agencia San Francisco, agencia Cajabamba y ventanilla en Columbe. Puesto que define la estructura organizacional de la Cooperativa en los niveles administrativos, de apoyo, asesor y operativo.

### **4. Actualización del Manual de Funciones**

Debido a la dinámica de la cooperativa esta herramienta deberá ser flexible ante los cambios del entorno, de modo que requerirá de ajustes a medida que se presenten nuevas políticas o situaciones que ameriten modificar los escenarios de la organización.

### **5. Formato que describe cargos y funciones**

El formato presentado a continuación ha sido definido como el estándar de documentación aplicable a las funciones, competencias y perfiles correspondientes a cada cargo del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., así como el interfaz de usuario o relaciones manifiestas entre ellos, con los debidos ajustes con respecto al Modelo de Gestión presentado.



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Gerente General	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Dirección
Jefe inmediato:	Presidente	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Coordinadores de área	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, operativas y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., aplicando los reglamentos y normativas vigentes en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la cooperativa.	5	5	4	29
Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.	1	4	4	8
Presentar ante el Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.	1	5	5	10
Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa.	5	5	5	30
Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.	3	2	2	8
Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.	1	5	5	10
Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.	1	3	3	6
Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración	2	4	3	11
Velar por el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.	5	5	5	30

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Normativa y disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Gestión Estratégica y Financiera.



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

Manejo de paquetes de Microsoft Office a nivel avanzado

Análisis de datos e inteligencia de negocios.

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad, Derecho. Especialización en Gestión de Empresa, Recursos Humanos, Logística o afines.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Gerente General	5 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años como Gerente General en instituciones financieras.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Liderazgo	X			
Específicas	A	B	C	D
Pensamiento estratégico	X			
Pensamiento analítico	X			
Orientación a los resultados	X			
Manejo de crisis	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento y calidad en el T.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Auditor Interno	Nivel:	Asesor
Perfil:	Profesional	Rol:	Auditoría Interna
Jefe inmediato:	Presidente y Gerente	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	Funcionarios	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Asesorar a la Gerencia en los asuntos de control interno, vigilar y salvaguardar las operaciones de la cooperativa, evaluar las actividades asegurando correcciones y mejoras en la gestión, control y procesos de la cooperativa.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Verificar el cumplimiento, suficiencia y validez de los procesos de control interno diseñados e implementados por la Administración.	2	5	3	13
Verificar que la información contable, financiera, administrativa y de otra índole usada en la toma de decisiones, sea suficiente, oportuna y confiable.	2	4	3	11
Revisar de manera previa, concurrente y posterior las operaciones contables, financieras, administrativas y de otra índole que considere pertinentes y formular las conclusiones y recomendaciones.	2	5	4	14
Practicar auditorías o exámenes especiales de auditoría en cualquier área o departamento, en el momento que considere oportuno.	1	5	4	9
Presentar ante la máxima autoridad de la cooperativa un informe escrito de cada auditoría o examen especial que se lleve a cabo con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.	1	5	3	8
Asesorar en cualquier función de su competencia, al órgano administrativo de más alto nivel.	5	5	3	28

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y organismos de control.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Leyes y reglamentos de instituciones financieras.

Acreditar capacitaciones internacionales y/o nacionales en materia de auditoría, control o contabilidad.

Prevención y mitigación de riesgos financieros.

Reglamento Interno.



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel / Cuarto Nivel	Título de Contador, Auditor, Administrador o afines.  Certificados que acrediten experiencia de al menos 3 años en funciones de auditoría, contraloría, o afines.  Documentos que acrediten la aprobación de cursos de capacitación en temas de auditoría, control o contabilidad.	Auditoría, Contabilidad, Banca y Finanzas o afines.

### 7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Auditor Interno	3 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como auditor interno en instituciones financieras.

### 8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico	X			
Conocimientos técnicos	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Asesor Jurídico	Nivel:	Asesor
Perfil:	Profesional	Rol:	Asesoría Legal
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Brindar asesoría jurídica a la cooperativa en el marco de sus competencias, defendiendo sus intereses en todo tipo de procedimientos judiciales, salvaguardando los intereses institucionales.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Brindar asesoría permanente a la Asamblea general de socios, Consejos, Comités y Administración en general.	5	5	5	30
Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la cooperativa, sus acuerdos, contratos y normas.	4	4	4	20
Enviar informes periódicos de gestión a las instancias respectivas.	2	3	2	8
Informar a los organismos de control internos y externos de la cooperativa respecto a los procesos legales vigentes.	3	5	2	17
Investigar las reformas legales que afecten a la cooperativa y sugerir reformas en la organización si se requieran.	2	4	3	11
Retroalimentar a la gerencia sobre las reformas legales que se emiten en el Registro Oficial.	2	4	3	11

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Derecho Financiero.

Derecho Laboral y Seguridad Social.

Contratación Pública.

Seguros y Derecho Notarial.

Normativa Legal Vigente.

Código Orgánico Integral Penal (COIP) y Código Orgánico General de Procesos (COGEP)



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Derecho. Doctor en Jurisprudencia. Talleres de Litigación Oral.	Derecho.

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Asesor Jurídico	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en asesoría y patrocinio legal en el sector Cooperativo.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso		X		
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas	X			

Específicas	A	B	C	D
Cierre de acuerdos		X		
Conocimientos técnicos	X			
Influencia y negociación	X			
Toma de decisiones		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Secretaria General	Nivel:	Apoyo
Perfil:	Profesional	Rol:	Asistente
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Ejecutar las actividades secretariales de apoyo a la gestión del Gerente General analizando y direccionando toda documentación que debe ser atendida por Gerencia.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Redactar documentación correspondiente al área de trabajo	5	3	3	14
Atender, direccionar y solucionar requerimientos e inconvenientes presentes en el área	5	3	2	11
Receptar y enviar correspondencia interna y externa	5	3	2	11
Llevar a cabo la logística de las reuniones de gerencia	3	3	2	9
Organizar la agenda de gerencia	5	2	2	9
Solicitar requerimientos útiles para la gestión	3	3	2	9

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, organismos de control, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Técnicas de atención al cliente

Técnicas secretariales

Información institucional de nivel estratégico

Leyes y regulaciones

Programas informáticos internos Ms Office

Programas informáticos externos



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tecnología	Titulado en carreras técnicas de Administración, Secretaría o afines	Técnicas secretariales

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Secretaria	3 a 4 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Secretaria o Asistente de Gerencia

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		

Específicas	A	B	C	D
Comunicación eficaz	X			
Dinamismo y energía		X		
Orientado en servicio al cliente		X		
Manejo de crisis		X		
Colaboración		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Coordinador de Negocios	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Coordinadores de Agencia	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Diseñar y ejecutar la planificación operativa y financiera de la cooperativa a través de las agencias y oficinas, proponer estrategias de mejoramiento continuo en los productos y servicios financieros.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Ser responsable de la planificación operativa del área de negocios.	1	5	5	10
Desarrollar estrategias para nuevos productos y servicios financieros que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.	2	2	3	7
Coordinar acciones respecto a la promoción y colocación de créditos	2	3	3	9
Analizar la línea de productos y servicios financieros que oferta la cooperativa.	1	2	2	4
Desarrollar estrategias para el seguimiento y recuperación de cartera.	2	4	3	11
Presentar los informes de gestión y sus indicadores a la Gerencia y Consejos para la toma de decisiones.	2	3	3	9

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Administración de Crédito.

Administración de Riesgos.

Planificación y Finanzas Corporativas.

Normas de Control Interno

Productos y servicios financieros de la cooperativa



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas o afines.	Administración / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Coordinador de Negocios	5 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años en cargos similares.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Conducción de personas	X			
Liderazgo	X			
Específicas	A	B	C	D
Conocimientos del mercado	X			
Orientación a los resultados		X		
Tolerancia presión de trabajo		X		
Manejo de crisis		X		
Monitoreo y control	X			
Pensamiento analítico	X			
Toma de decisiones	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Coordinador Financiero	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerencia General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Llevar la gestión, control y análisis financiero de la cooperativa siendo el responsable de la planificación y ejecución financiera en el ámbito presupuestario, contable y administrativo.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Responder ante la Gerencia por el eficiente y eficaz uso de los recursos financieros de la cooperativa.	2	5	4	14
Responder ante la Gerencia por la elaboración y presentación de los estados financieros.	2	5	5	15
Coordinar y controlar la planificación y ejecución del presupuesto	2	5	3	13
Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para la gestión de gerencia	5	3	3	18
Supervisar y apoyar a la cooperativa en todas las gestiones legales y reglamentarias.	5	3	3	18

### 4. El interfaz del usuario.

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, Organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Sistema financiero y contable

Normas de Control Interno

Administración Presupuestaria

Productos y servicios financieros de la cooperativa

Leyes y normas financieras



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Coordinador financiero	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Coordinador Financiero en instituciones financieras.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso		X		
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas		X		
Liderazgo	X			
Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico	X			
Influencia y negociación		X		
Tolerancia presión de trabajo		X		
Comunicación eficaz	X			
Manejo de crisis		X		
Conocimientos técnicos	X			
Monitoreo y control	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Coordinador de Talento Humano	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Supervisión y ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Gerencia General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Analista de Talento Humano	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Administrar la gestión del área de Talento Humano de la cooperativa, buscando el desarrollo profesional de sus funcionarios.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Elaborar y supervisar el plan operativo anual de Talento Humano.	1	4	4	8
Diseñar e implementar estrategias y políticas de talento humano acorde a los valores institucionales y objetivos de la cooperativa.	1	3	3	6
Diseñar y actualizar los perfiles de cargos.	1	3	3	6
Llevar a cabo los procesos de selección, contratación y desvinculación de la cooperativa.	1	4	4	8
Diseñar e implementar normas, políticas y procedimientos a seguir por el personal.	1	3	3	6
Realizar y supervisar el pago de nómina de los funcionarios	2	4	3	11
Coordinar y sugerir mejoras en los procesos de comunicación interna.	2	3	2	8
Evaluar el desempeño del personal con el apoyo de los coordinadores de cada área.	1	3	4	7

### 4. El interfaz del usuario.

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Normativa del Código de Trabajo e IESS

Manejo y administración de personal

Seguridad y Salud Ocupacional

Subsistemas de Talento Humano

Software de Talento Humano



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Psicología Industrial, Recursos Humanos, Administración o afines.	Administración de Empresas / Recursos Humanos o afines.

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Coordinador de Talento Humano	5 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años en cargos similares.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas	X			
Liderazgo	X			
Específicas	A	B	C	D
Toma de decisiones	X			
Conocimientos técnicos	X			
Pensamiento analítico	X			
Tolerancia presión de trabajo	X			
Monitoreo y control	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

Mayra Balla

Talento Humano

Consejo  
Administrativo

Gerencia General

Fecha:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Analista de Talento Humano	Nivel:	Apoyo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Coordinador de Talento Humano	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Asistir en los procesos de gestión al Coordinador de Talento Humano, aplicando los reglamentos y normativas vigentes.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Asistir en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los funcionarios.	1	4	4	8
Registrar en el sistema los reportes de asistencia y permisos concedidos a los funcionarios.	5	3	2	17
Colaborar en los procesos de capacitación y evaluación de los funcionarios.	2	3	4	10
Llevar el registro de las novedades existentes en el sistema del IESS.	2	3	3	9
Realizar el informe respecto al pago de horas extras y vacaciones.	2	3	2	8
Apoyar en el proceso de desarrollo organizacional de la cooperativa.	5	3	2	17
Asistir en las actividades administrativas del área.	5	4	4	24

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Normativa del Código de Trabajo e IESS

Manejo y administración de personal

Seguridad y Salud Ocupacional

Subsistemas de Talento Humano

Software de Talento Humano



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Administración de Talento Humano, Psicología Organizacional o afines.	Administración de Empresas / Talento Humano

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Analista de Talento Humano	3 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en cargos similares.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		
Conducción de personas		X		

Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico		X		
Pensamiento crítico		X		
Conocimientos técnicos		X		
Trabajo en equipo		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Coordinador de Sistemas	Nivel:	Técnico
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Soporte TICS	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Mantener la operatividad de la cooperativa de manera continua siendo el responsable del funcionamiento y la dotación del sistema informático en la realización de procesos y actividades.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del área de sistemas.	5	5	5	30
Determinar normas y procedimientos para el uso de Hardware y Software en la cooperativa	1	3	3	6
Implementar medidas de protección en los usuarios.	2	5	3	13
Diseñar, elaborar y proponer sistemas útiles para la cooperativa.	1	4	4	8
Mantener al día las copias de seguridad y la seguridad de la información de la cooperativa.	5	5	4	29
Establecer planes de contingencia tecnológica para evitar riesgos.	2	5	4	14
Supervisar el trabajo de los funcionarios a su cargo.	5	3	2	17

### 4. El interfaz del usuario.

Consejo de administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Sistemas operativos.

Planificación estratégica de sistemas.

Sistemas de administración de bases de datos.

Paquetes integrados.

Programación de sistemas.

Análisis de sistemas.



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Ingeniero de Sistemas	Sistemas, TICS

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Jefe de sistemas	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en cargos similares

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso	X			
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		
Conducción de personas	X			

Específicas	A	B	C	D
Conocimientos técnicos	X			
Manejo de crisis		X		
Trabajo en equipo		X		
Innovación		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Soporte TICS	Nivel:	Técnico
Perfil:	Profesional	Rol:	Apoyo
Jefe inmediato:	Coordinador de Sistemas	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Mantener la operatividad de la cooperativa de manera continua siendo el responsable del funcionamiento y la dotación del sistema informático en la realización de procesos.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Dar mantenimiento al hardware y software del sistema de la cooperativa de manera periódica	2	5	5	15
Generar usuarios para nuevos funcionarios.	1	4	3	7
Mantener la seguridad y el acceso a internet de los sistemas.	5	5	5	30
Orientar a los funcionarios de la cooperativa en la utilización del sistema informático.	4	4	3	19
Apoyar la mecanización de las tareas administrativas y operativas.	1	3	3	6
Asistir como soporte técnico en la cooperativa.	5	4	3	23
Velar por la seguridad informática de los usuarios del sistema informático.	5	5	5	30
Acatar y cumplir las disposiciones y políticas del área.	5	2	2	12

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y organismos de control.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Sistemas operativos

Sistemas de administración de bases de datos

Paquetes integrados

Programación de sistemas

Análisis de sistemas



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Tecnólogo Ingeniero de Sistemas	Informática, TICS

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Técnico	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en cargos similares

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		
Conducción de personas		X		

Específicas	A	B	C	D
Conocimientos técnicos	X			
Innovación		X		
Trabajo en equipo		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Coordinador de Marketing	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Dirección y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Mantener la imagen y presencia institucional de la cooperativa en el mercado, a través de una efectiva gestión de mercadeo, promoción y publicidad de los productos y servicios financieros que oferta insertándose en el mercado objetivo.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Diseñar e implementar el plan estratégico de marketing acorde a los objetivos institucionales	1	5	5	10
Establecer y generar una cultura organizacional de mercadeo y atención al cliente	2	3	3	9
Realizar estudios de mercado para establecer puntos estratégicos en captación de socios y efectivo	1	5	5	10
Realizar periódicamente campañas de publicidad y promoción	2	5	3	13
Diseñar estrategias de penetración en los mercados donde se encuentra posicionada la agencia	2	5	4	14

### 4. El interfaz del usuario.

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Conocimientos avanzados de aplicaciones web

Conocimiento sobre medios digitales

Estudios de mercado

Marketing y Administración



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Coordinador Financiero	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Jefe de Marketing en instituciones financieras

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas		X		
Liderazgo		X		
Específicas	A	B	C	D
Pensamiento estratégico	X			
Orientado en servicio al cliente	X			
Influencia y negociación		X		
Innovación	X			
Conocimiento del mercado	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Administrador de Riesgos	Nivel:	Control
Perfil:	Profesional	Rol:	Supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:		Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Analizar y cuantificar el nivel de riesgo al que se expone la cooperativa en las actividades que ejecuta, realizando así el diagnóstico de la situación financiera.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Elaborar y ejecutar el manual y la matriz de riesgos para la cooperativa	1	5	5	10
Establecer políticas, estrategias y procedimientos de mejora continua en la administración de riesgos	1	5	5	10
Monitorear periódicamente los niveles de riesgo al prestar los productos y servicios financieros de la cooperativa	2	4	5	13
Implementar estrategias de comunicación en la cooperativa generando así una cultura de gestión de riesgos	2	3	3	9
Elaborar el informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios	2	3	2	8

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Análisis financiero

Administración del riesgo

Planificación y finanzas corporativas

Reglamento interno y leyes orgánicas



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Administrador de riesgo	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Administrador de riesgo en instituciones financieras

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			

Específicas	A	B	C	D
Conocimientos técnicos	X			
Orientación a los resultados	X			
Pensamiento analítico	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Oficial de Cumplimiento	Nivel:	Control
Perfil:	Profesional	Rol:	Dirección y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Funcionarios de la COAC	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Supervisar que las actividades de la cooperativa se rijan en base a las disposiciones de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Controlar el cumplimiento de las políticas en materia de Prevención de Lavado de Activos	5	5	5	30
Enviar los reportes previstos a la Unidad de Análisis Financiero y Económico	2	5	4	14
Cooperar con la UAFE en la entrega de información oportuna que esta solicite	1	4	3	7
Revisar periódicamente la lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPS) y (OFAC) a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la cooperativa.	1	5	3	8
Comunicar de forma permanente en la cooperativa la sigilosidad con la que se debe mantener la información que solicite la UAFE	2	5	3	13
Supervisar los procesos que ejecutan los funcionarios en la institución.	5	3	3	18

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Manejo de Ms Office (Word y Excel avanzados)

Aspectos legales y auditoría

Mercado de Valores

Formulación y ejecución de políticas y procedimientos de prevención de lavado de activos y otros delitos.

Administración del riesgo



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Finanzas, Auditoría o Derecho.	Finanzas / Economía o afines

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Oficial de cumplimiento	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Oficial de Cumplimiento en entidades financieras (Cooperativas) Estar calificado por el organismo de control.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			

Específicas	A	B	C	D
Conocimientos técnicos	X			
Orientación a los resultados	X			
Tolerancia presión de trabajo		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Asistente de Negocios	Nivel:	Apoyo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Coordinador de Negocios	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Asistir en las actividades de planificación y coordinación operativa y financiera de la cooperativa al Coordinador de Negocios.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Brindar soporte para mantener el orden administrativo y riesgo de la cartera asignada en coordinación con el Jefe de Negocios.	2	3	3	9
Realizar seguimiento al desembolso de las operaciones.	5	4	4	24
Atender las consultas y requerimientos de los funcionarios.	5	4	4	24
Diseñar propuestas para la entrega y recuperación de créditos.	1	3	5	8
Reemplazar al Coordinador de Negocios en caso de ausencia.	1	4	5	9

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Administración de Crédito.

Administración de Riesgos.

Planificación y Finanzas Corporativas.

Normas de Control Interno

Productos y servicios financieros de la cooperativa



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Economía, Administración o Finanzas.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Asistente de negocios.	3 años	Experiencia comprobable de 2 años en cargos similares.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso	X			
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		

Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico		X		
Pensamiento crítico		X		
Trabajo en equipo		X		
Conocimientos técnicos		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Contador General	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Asistente contable	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Ser responsable de llevar con ética y profesionalismo el registro contable de la cooperativa aplicando, analizando e interpretando la información contable y financiera de la institución, brindando instrumentos y mecanismos de apoyo en el proceso de Toma de decisiones.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Analizar, interpretar y controlar la información financiera de acuerdo al plan de cuentas establecido por la SEPS y las NIIF	2	4	4	12
Proporcionar la información requerida por los organismos de control como la SEPS, Auditoría Interna y Externa y otros organismos.	2	5	4	14
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área contable.	1	3	3	6
Elaborar los informes respectivos en base a la gestión de sus funciones.	2	3	2	8
Evaluar mensualmente el estado de pérdidas y ganancias y flujo de fondos prestando atención a los márgenes de utilidad.	2	3	3	9
Supervisar la gestión realizada por el personal a su cargo.	5	3	2	17

### 4. El interfaz del usuario.

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Sistemas contables automatizados

Normativas Tributaria, Contable y NIIF

Normativa Laboral y Seguridad Social

Productos y servicios financieros



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Contabilidad y Auditoría	Contabilidad

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Contador General	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Contador en instituciones financieras

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			

Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico	X			
Pensamiento crítico		X		
Conocimientos técnicos	X			
Monitoreo y control	X			
Tolerancia presión de trabajo		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Asistente de Contabilidad	Nivel:	Apoyo
Perfil:	Profesional	Rol:	Auxiliar Contable
Jefe inmediato:	Contador General	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Asistir al área de contabilidad en llevar con profesionalismo el registro contable de la cooperativa, respondiendo con efectividad por el cumplimiento de las normas y políticas de la institución.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Realizar los registros contables, conciliaciones bancarias, viáticos de acuerdo a los lineamientos de la cooperativa.	4	3	4	16
Elaborar los roles de pagos, planillas de aportes al IESS y fondos de cesantía.	2	4	3	11
Revisar y verificar los movimientos diarios de cajas.	5	5	2	27
Realizar las declaraciones de impuestos.	1	3	3	6
Suministrar al contador general todos los datos e información que requiera.	5	4	3	23

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Sistemas contables automatizados

Normativas Tributaria, Contable y NIIF

Normativa Laboral y Seguridad Social

Productos y servicios financieros



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Contador Público Autorizado	Contabilidad

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Asistente Contable	3 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años como Asistente Contable en instituciones financieras

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso		X		
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		

Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico		X		
Pensamiento crítico		X		
Conocimientos técnicos		X		
Trabajo en equipo		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Tesorero	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Caja	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Gestionar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros y monetarios administrando la cuenta caja de la cooperativa.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Custodiar y mantener los registros generales de los recibos y desembolsos de la cooperativa.	5	5	3	28
Recibir dinero por depósitos, aportaciones, abonos o cancelación de préstamos y certificados con saldos.	3	5	4	19
Realizar los depósitos al banco por el valor total recaudado diariamente	5	5	4	29
Elaborar y reportar a la Unidad de Riesgos la situación diaria de Caja.	5	5	3	28
Responsable por el dinero entregado para el fondo de cambio.	2	5	3	13

### 4. El interfaz del usuario.

Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y funcionarios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Normativa y Reglamentos de Control Interno

Manejo de documentación contable

Sistemas financieros

Leyes y regulaciones de la SEPS



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración y Finanzas.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Tesorero	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Tesorero en instituciones financieras.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			

Específicas	A	B	C	D
Pensamiento analítico		X		
Pensamiento crítico		X		
Conocimientos técnicos	X			
Toma de decisiones	X			
Monitoreo y control	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Servidor general y mensajero	Nivel:	Apoyo
Perfil:	No profesional	Rol:	Servicios
Jefe inmediato:	Supervisor Operativo	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Ser responsable de mantener el aseo y el buen estado de las instalaciones ejecutando también las actividades internas de la cooperativa.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Realizar la apertura y cierre de las oficinas acorde al horario establecido.	5	5	1	26
Custodiar los bienes del inventario.	5	3	2	17
Receptar y distribuir la correspondencia dentro y fuera de la cooperativa.	5	4	1	21
Realizar los pagos de planillas de servicios básicos u otros pedidos por disposición.	4	4	1	17
Atender los requerimientos de los funcionarios de la cooperativa.	5	3	1	16
Gestionar la entrega de convocatorias y las firmas de recibido.	4	3	1	13

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Atención al cliente

Mantenimiento de planta y equipo

Normas de higiene y seguridad integral

Administración básica

Técnicas de limpieza y desinfección

Sistemas de seguridad y vigilancia



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Secundaria	Bachiller	Limpieza y seguridad

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Conserje	2 años	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos			X	
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		
Gerenciales	A	B	C	D
Específicas	A	B	C	D
Dinamismo y energía		X		
Orientado en servicio al cliente		X		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Coordinador de Agencia	Nivel:	Operativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Dirección y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Coordinador de Negocios	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Funcionarios de la agencia	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Coordinar, dirigir y controlar la gestión administrativa, financiera y operativa de la agencia con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas institucionales establecidas para las agencias, optimizando los recursos de la Cooperativa.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Monitorear el cumplimiento de las actividades de campo y en la agencia.	5	4	3	23
Coordinar y realizar la recuperación de cartera, captación de recursos y colocación de efectivo.	5	4	3	23
Supervisar y controlar el talento humano asignado velando por el cumplimiento de las disposiciones.	5	4	2	22
Elaborar estrategias de negocio para la Agencia.	2	3	4	10
Controlar el cumplimiento de la planificación estratégica de acuerdo a las normas vigentes.	5	3	3	18
Controlar el flujo de efectivo en la Agencia.	5	4	1	21
Analizar y calificar las solicitudes de créditos presentadas.	4	4	4	20
Realizar el seguimiento de los productos y servicios financieros.	4	4	3	19
Elaborar los informes respectivos de la Agencia.	2	4	3	11

### 4. El interfaz del usuario.

Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Normativa y disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Reglamentos Internos.



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

Administración de créditos.

Administración de riesgos.

Planificación y finanzas corporativas.

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración o Finanzas.	Administración de Empresas / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Jefe o Supervisor de Agencia	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en instituciones financieras y cargos similares.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas	X			
Liderazgo	X			
Específicas	A	B	C	D
Conocimiento del mercado	X			
Pensamiento estratégico	X			
Toma de decisiones	X			
Orientación a los resultados	X			
Monitoreo y control	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Supervisor Operativo	Nivel:	Operativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Coordinador de Agencia	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Caja y recaudación móvil	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Supervisar, monitorear y coordinar los procesos del área operativa de recaudación de efectivo, así como la atención que presta el personal a los clientes de la agencia con el fin de satisfacer sus necesidades.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Controlar y gestionar los errores operativos generados en la agencia.	5	4	3	23
Controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal de cajas.	5	4	3	23
Realizar arquezos y cuadros de caja de ventanillas y recaudación móvil de la agencia regularizando sobrantes o faltantes encontrados.	5	4	3	23
Supervisar y verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área operativa.	5	3	3	18
Manejar la satisfacción del cliente.	5	3	2	17
Reportar inmediatamente las irregularidades que se presenten con el manejo de los valores en las cajas.	5	5	2	27
Coordinar trabajos de limpieza y aseo de la agencia.	5	1	1	6
Organizar la logística y el abastecimiento de cada área.	4	2	1	9

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Atención al cliente.

Manejo de caja.

Manejo de Microsoft Office.

Productos y servicios financieros.

Cuadre de caja y conciliación bancaria,

Administración básica.

Reglamentos Internos.



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en carreras Administrativas o afines.	Administración de Empresas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Supervisor operativo	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Supervisor Operativo en instituciones financieras.

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso		X		
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Conducción de personas	X			
Relación de personas	X			
Específicas	A	B	C	D
Comunicación eficaz	X			
Conocimientos técnicos	X			
Orientación a los resultados	X			
Tolerancia presión de trabajo		X		
Monitoreo y control	X			
Manejo de crisis	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Ejecutivo de Negocios	Nivel:	Operativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Coordinador de Agencia	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Promocionar y receptor solicitudes de créditos realizando los procesos de análisis de las operaciones de créditos y posibles riesgos, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Realizar promoción, colocación y recuperación del portafolio de clientes.	5	3	3	18
Evaluar, colocar y realizar seguimiento a créditos en base a las políticas de la cooperativa.	5	4	3	23
Cumplir metas asignadas y calidad de cartera.	5	3	3	18
Preparar la carpeta para otorgamiento de nuevos créditos asegurando el cumplimiento de las políticas institucionales.	5	3	1	16
Gestionar recuperación de la cartera vencida.	5	3	3	18
Elaborar informes sobre la gestión de créditos.	4	4	2	18
Evaluar exhaustivamente a la unidad familiar y el giro del negocio.	5	4	1	21
Realizar visitas de campo.	4	3	2	14

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Manejar los paquetes de Ms Office.	Riesgo de Crédito.
Atención al cliente.	Políticas Crediticias.
Administración de Crédito y Cobranza.	Recuperación de Crédito.
Requisitos del Crédito.	Análisis Financiero.
Productos y servicios financieros.	



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en carreras administrativas o afines.	Administración / Finanzas

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Asesor de créditos.	3 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en cargos similares

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos	X			
Orientación al socio	X			
Responsabilidad		X		

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		
Relaciones de negocios	X			

Específicas	A	B	C	D
Conocimiento del mercado	X			
Pensamiento analítico	X			
Orientación a los resultados	X			
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Recaudador	Nivel:	Operativo
Perfil:	No Profesional	Rol:	Ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Supervisor Operativo	Experiencia:	1 año
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Atender los requerimientos transaccionales de los socios de la cooperativa movilizándose directamente hacia los lugares de trabajo cubriendo diversas rutas previamente establecidas.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Realizar transacciones de retiros y depósitos de efectivo.	5	4	2	22
Asistir a los socios en los procesos de tramitación y solicitud de créditos.	5	3	2	17
Atraer captaciones de efectivo a través de pólizas o inversiones.	4	4	2	18
Gestionar los informes respecto a las operaciones realizadas diariamente.	4	3	2	14
Captar nuevos socios cumpliendo con las metas mensuales asignadas.	5	4	2	22

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Manejar los paquetes de Ms Office.

Atención al cliente.

Manejo de caja.

Arqueo de caja.

Productos y servicios financieros.



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Bachiller	Bachiller técnico o afines	Contabilidad

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Recaudador	1 año	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		
Relaciones de negocios		X		

Específicas	A	B	C	D
Influencia y negociación		X		
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo y energía		X		
Orientación a los resultados		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.		X		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Cajera	Nivel:	Operativo
Perfil:	No Profesional	Rol:	Ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Supervisor Operativo	Experiencia:	1 año
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Atender los requerimientos transaccionales de socios y clientes respecto a los productos y servicios que oferta la cooperativa cumpliendo así con los estándares de un servicio de calidad.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Atender a socios y clientes ejecutando transacciones en ventanillas de manera efectiva.	5	4	2	22
Registrar las operaciones de entrada y salida de efectivo en el sistema.	5	5	2	27
Suministrar al supervisor operativo los movimientos diarios de caja.	5	4	3	23
Realizar arqueos de caja y conciliación bancaria.	5	4	3	23
Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la cooperativa.	5	5	3	28
Custodiar y vigilar el efectivo y especies que permanecen en caja y en bóveda.	5	5	4	29

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Contabilidad general.

Técnicas para el manejo de sumadora, calculadora y máquinas de impresión.

Arqueo de caja y conciliación bancaria.

Programas de computación aplicables en caja.

Técnicas actualizadas de manejo y control de caja.

Productos y servicios financieros.

Atención al cliente.



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA**

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Bachiller	Bachiller técnico o afines Cursos para cajeros.	Contabilidad

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Cajera	1 año	Experiencia mínima comprobable de 1 año

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad	X			
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		

Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización		X		

Específicas	A	B	C	D
Comunicación eficaz		X		
Dinamismo y energía		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

### 1. Ingresar datos de identificación.

Cargo:	Atención al cliente	Nivel:	Operativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución de procesos
Jefe inmediato:	Supervisor Operativo.	Experiencia:	1 año
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	

### 2. Describir la misión del puesto.

Atender y asesorar a los socios y clientes de la cooperativa brindando la información y soporte con relación a los productos y servicios que la cooperativa ofrece, buscando satisfacer sus necesidades a través de un servicio oportuno y cordial.

### 3. Describir las actividades del puesto.

Roles o actividades del puesto	F	CO	CM	TOTAL
Gestionar el portafolio de inversiones de acuerdo a las disposiciones internas.	4	4	4	20
Ingresar la información de los socios y clientes al sistema según los procesos establecidos.	5	3	3	18
Asesorar y brindar atención a los socios de la cooperativa de manera cordial.	5	4	2	22
Canalizar las quejas, reclamos y sugerencias.	5	4	3	23
Mantener de forma ordenada y pulcra los archivos.	5	3	1	16
Recibir solicitudes o peticiones de los socios.	5	4	1	21
Gestionar la documentación de los productos y servicios financieros.	5	4	2	22

### 4. El interfaz del usuario.

Jefes inmediatos, funcionarios y socios.

### 5. Describir los conocimientos requeridos

Manejo de Microsoft Office

Conocimientos básicos de planeación, procesos y procedimientos

Información institucional de nivel estratégico

Redacción de informes y documentación complementaria

Atención al cliente.



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO COAC MINGA

6. Detallar la instrucción formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Administración de Empresas o a fines	Administración de Empresas o a fines

7. Detallar la experiencia laboral requerida.

Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia
Atención al cliente	1 año	Experiencia mínima comprobable de 1 año en funciones similares

8. Competencias.

Cardinales	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Integridad		X		
Perseverancia logro de objetivos		X		
Orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Gerenciales	A	B	C	D
Planificación y organización	X			
Relaciones de negocios		X		
Específicas	A	B	C	D
Comunicación eficaz	X			
Orientado en servicio al cliente	X			
Manejo de crisis	X			
Dinamismo y energía		X		
Colaboración		X		
Conocimiento y calidad en el trabajo.	X			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:
Mayra Balla	Talento Humano	Consejo Administrativo	Gerencia General
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha: