



RESUMEN

El presente trabajo muestra un estudio sobre la gestión del recurso humano por competencias laborales, nuestro objetivo es analizar como las competencias laborales mejora la gestión del recurso humano para la Cooperativa Coopera Ltda., en comparación con la tradicional administración del recurso humano basado en el reconociendo de los méritos académicos y de los años de experiencia, ya que en el mundo actual por los cambios vertiginosos de un mercado globalizado y competitivo hace que las empresas reestructuren sus programas de gestión de recurso humano, puesto que lo importante de este modelo, es que reconoce que son los recursos humanos de una empresa lo que le permite lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Este trabajo de investigación se desarrolló en la primera etapa a través del levantamiento bibliográfico de información y utilización de encuestas, entrevista, observación para la aplicación de la parte practica en la institución, consta de cuatro capítulos, los mismos que son “Antecedentes de la empresa” en este se da a conocer la historia, misión, visión, políticas y la administración del recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., “Fundamentos Teóricos” en el que se realiza un análisis de los aspectos teóricos, la importancia y ventajas de aplicar el modelo por competencias, “Pasos para la implementación de un modelo por competencias” en donde se establece el procedimiento a seguir y se desarrolla la propuesta para la agencia de Patamarca de la Cooperativa Coopera Ltda., y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves:

Administración del Recursos Humanos

Gestión por Competencias

Competencias Laborales

Talento Humano



ABSTRACT

This paper is a study of the management of human resources for competence. We aim to analyze and improve the work skills of the human resource department at Cooperative COOPERA LTDA. We will compare traditional human resource management based on academic merit and years of experience because in today is rapidly changing world, a globalized and competitive market means that companies might need to restructure their resource management programs. The importance of this model is that it recognizes specifically what are the human resources of the term.

This investigative research was developed in its first stage using bibliographic information along with survey, interviews where questions were used in order to observe practices at the institution. The study consists of four chapters. The first chapter, "Background of the company, discloses the history using their mission statement, vision for the future, polices and administration of the human resource department at Cooperative Savings and Credit Ltda. The second chapter "Theoretical Fundaments", analyzes the theoretical aspect, importance and advantages of applying a competency model. The third chapter, "Steps for and implementation of a competency model", establishes the procedures and develops proposals for the agency Patamarca of the Corporative Coopera Ltda. The last chapter offers conclusions and recommendations.

Keywords:

Administration of Human Recourses

Competency Management

Job Skills

Human Recourse Talent

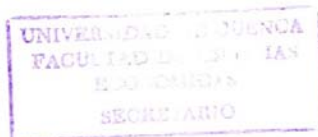


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, María Eustela Piña Reinozo, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

María Eustela Piña Reinozo
1400402200



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

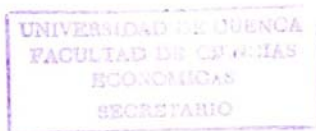


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, María Eustela Piña Reinozo, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

María Eustela Piña Reinozo
1400402200



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

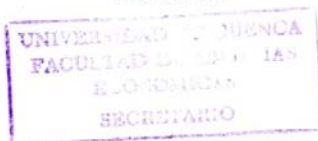


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Rosa Elena Valladolid Pérez, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Rosa Elena Valladolid Pérez
0103807541



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

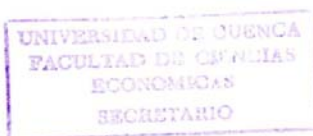


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, **Rosa Elena Valladolid Pérez**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Rosa Elena Valladolid Pérez
0103807541



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
--------------------------	-----------

CAPITULO I

1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	18
1.1.- GENERALIDADES	18
1.1.1.-Historia.....	18
1.1.2.-Misión	19
1.1.3.-Visión	20
1.1.4.-Organigrama de la empresa.....	20
1.1.5.-Valores de la organización:	20
1.1.6.-Servicios de la cooperativa.....	20
1.1.7.-Objetivos de la cooperativa.....	21
1.1.8.- Políticas de la cooperativa	22
1.2. - ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	22
1.2.1.- Misión del departamento de recurso humanos.....	23
1.2.2.- Funciones del departamento	23
1.2.3.- Organigrama del departamento de recursos humanos	23
1.2.4.- Procesos del departamento de recursos humanos	23

CAPITULO II

2.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS	11
2.1.- DEFINICIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.2.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
2.3.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	12
2.4. - COMPETENCIAS LABORALES	12
2.4.1. -¿Qué es la competencia?.....	12
2.4.2.- Clases de competencias	14
2.5.- DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA.....	15
2.6.- OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.	16



2.7.- VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	17
2.8.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA.....	18

CAPITULO III

3.- PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	19
3.1.- CONDICIONES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	19
3.2.- ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS	19
3.2.1.- Sensibilización:	20
3.2.2.- Análisis de los puestos de trabajo:.....	20
3.2.3.- Definición del perfil de competencias requeridas:	21
3.2.4.- Evaluación sistemática y redefinición de perfiles.....	21
3.2.5.- Procesos de gestión de recursos humanos.....	22
3.3.- DISEÑO DE LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA COOPERA LTDA,	25
3.3.1.- Cooperativa COOPERA LTDA., Agencia de Patamarca.....	26
3.3.2.- Desarrollo de las etapas para un modelo de competencias.....	29
3.3.3.- Definición de las competencias para la institución	29
3.3.4.- Subsistemas de recursos humanos por competencias laborales.	33

CAPITULO IV

4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
--	-----------

BIBLIOGRAFÍA:	42
----------------------------	-----------

ANEXOS.....	VIII
--------------------	-------------

Anexo 1 Organigrama de la Cooperativa COOPERA LTDA.....	VIII
Anexo 2 Organigrama de la Agencia de Patamarca	VIII
Anexo 3 Mapa estratégico de la cooperativa.....	VIII



Anexo 3	Diccionario de valores corporativos	IX
Anexo 4	Diccionario de competencias	IX
Anexo 5	Indicadores asociados para competencias laborales.....	IX
Anexo 6	Cuestionario para un manual de funciones	IX
Anexo 7	Cuestionario para ejecución y capacitación	IX
Anexo 8	Descripción del puesto de jefe de agencia	IX
Anexo 9	Perfil de cajera.....	IX
Anexo 10	Formato de solicitud de empleo.....	IX
Anexo 11	Proceso de reclutamiento y selección interna de personal	IX
Anexo 12	Proceso de reclutamiento y selección externa del personal	IX
Anexo 13	Proceso de inducción del personal	IX
Anexo 14	Formato para evaluación de desempeño	IX
Anexo 15	Plan de carrera para un cajero	IX
Anexo 16	Encuesta para socios de la cooperativa	IX



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES: APLICACIÓN EN LA SUCURSAL DE PATAMARCA DE LA COOPERATIVA COOPERA LTDA”

Tesis previa a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL

AUTORAS:

MARÍA EUSTELA PIÑA REINOZO

ROSA ELENA VALLADOLID PÉREZ

DIRECTOR:

DR. JUAN FRANCISCO CORDERO L.

CUENCA-ECUADOR

2012



RESPONSABILIDAD DE LA AUTORÍA

Las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

MARÍA EUSTELA PIÑA REINOZO

ROSA ELENA VALLADOLID PÉREZ



DEDICATORIA

La vida tiene sacrificios que solo los que realmente aman pueden realizar,
por eso dedico esta tesis a mi querido hermano Patricio por abandonar sus
sueños para que alcance los míos,

A mis hermanas Ana y Norma por su apoyo y consideración,

A mi mamá María Pérez por su amor y fortaleza para enfrentarse a la vida,

A mi papá Manuel Valladolid por su firmeza y disciplina,

Y a todos los seres que en silencio me acompañaban siendo mi soporte en
los momentos mas tristes de mi vida dándome fuerza para seguir el
camino.

ROSA ELENA VALLADOLID PÉREZ.



DEDICATORIA

Al culminar con una de mis metas que es obtener mi título profesional, el cual ha implicado esfuerzo, dedicación y mucha responsabilidad, dedico de manera muy especial esta tesis a mi pequeña hija CISNE ABIGAIL, quien ha sido mi fiel amiga durante mi vida académica, en la cual hemos compartido muchas alegrías y tristezas.

A mi madre RUFINA REINOZO, y hermanos, EDWIN, JOMAIRA Y NANCY, que con su apoyo y aliento incondicional que me brindaron, depositando en mi fortalezas que me permitieron romper barreras que se presentaron durante mi vida académica.

Y a una persona muy especial que es mi esposo NELSON VALVERDE, quien fue el pilar fundamental de mi vida, que con su amor, cariño y comprensión brindada en cada momento difícil de mi vida, permitiéndome alcanzar mi meta tan anhelada.

Y todos aquellos que de una manera u otra manera estaban siempre brindándome su apoyo para poder cumplir con una más de mis metas, los tendré siempre en mi corazón.

MARÍA EUSTELA PIÑA RIENOZO



AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarnos por el buen camino y darnos fuerzas para seguir.

A la Universidad Estatal de Cuenca por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales.

A la Ingeniera Verónica Valverde y al personal de la agencia de Patamarca de Coopera Ltda., de la ciudad de Cuenca, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Dr. Juan Francisco Cordero, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo.

A nuestras queridas familias por el apoyo incondicional en nuestros años de estudios.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

**MARÍA EUSTELA PIÑA REINOZO
PÉREZ**

ROSA ELENA VALLADOLID



INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano se ha vuelto muy importante para una empresa ya que al contar con un personal calificado lograra una ventaja competitiva frente a las otras empresas.

Por ello se ha presentado una investigación sobre la gestión del talento humano por competencias laborales, tiene como objeto dar respuesta a las necesidades que se dan por los cambios estructurales internos y a la evolución de los puestos de trabajo que hace imposible mantener una estabilidad, por lo tanto esta nueva realidad hace que las relaciones entre las organizaciones y los miembros cambien continuamente buscando el desarrollo profesional y el máximo desarrollo de las competencias del talento humano.

Algunas empresas como respuesta a estos retos están buscando implementar la gestión del talento humano como una alternativa adecuada para impulsar el equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y los empleados con el objeto de dar valor agregado a la empresa, por que ocasiona que se reestructuran sus programas de gestión de recurso humano, es por eso que el modelo de competencias laborales aparece como una nueva modalidad de gestión que tomando fuerza por que este asegura que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función, este modelo permite integrar el concepto de competencias a todos los subsistemas de la gestión de recurso humano como son la selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

En el primer capítulo se hace una breve descripción de la cooperativa que nos permite conocer su misión, visión, objetivos, políticas, valores y numero de personal que labora en la misma.



En el segundo capítulo se reseña los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano por competencias el cual es un enfoque estratégico de gerencia que conduce a obtener un valor agregado para la empresa, los empleados y entorno.

En el tercer capítulo se realiza un análisis conceptual de las etapas para la implantación, que es la aplicación del tema a la cooperativa, el cual consta del perfil del puesto, la valoración de cargos y los indicadores de desempeño para la cooperativa.

Y por ultimo presentamos las conclusiones y recomendaciones para la aplicación de este modelo para COOPERA.

CAPITULO

I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 GENERALIDADES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., es una entidad financiera con finalidad social y publica enfocada a apoyar a los pequeños productores y comerciantes por lo cual contribuye con un sistema crediticio y desarrolla programas de apoyo para las actividades agrícolas, artesanales, servicios y comerciales.

Hace algunos años se consolidó una alternativa que, con la visión de retornar a la tierra y a su manejo sustentable y sostenible, permitió apuntalar un modelo de economía solidaria y participativa, basada en ahorro, crédito, investigación, transferencia de tecnología, producción y comercialización. Lograr que los agricultores regresen al campo para aprovechar de él su riqueza agrícola y pecuaria, fue el objetivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., así cumplieron su misión en la región con un nuevo enfoque conceptual de desarrollo, donde los socios son los artífices de su progreso.

De esta forma, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., consolida un nuevo sistema de economía que sustenta aspectos de rentabilidad, socio-económicos y ambientales, con el propósito de lograr el progreso integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía, otro puntal trascendental en este proceso es el recurso humano con el que cuenta la institución, es importante para poder alcanzar sus objetivos organizacionales.

1.1.1.- HISTORIA¹

Por la necesidad de acceder a un crédito con mayor facilidad y sin muchas garantías exigidas por el sistema financiero convencional, surge la idea de construir una entidad que se base en el compromiso social y ético que permita

¹ Fuente: Información de la empresa, pagina web www.coopera.fin.ec, folletos.



ganarse la confianza de sus socios y el sector financiero, inicia sus actividades con la obtención del Acuerdo Ministerial, COOPERA nace el 5 de enero del 2004 y empieza su trabajo el 18 de enero, teniendo como marco referencial el plan inicial presentado a la Dirección Nacional de Cooperativas con el cual fue aprobado y ratificado en la primera Asamblea General de Socios. El 1 de octubre del año 2007 se inicia el proceso de fusión entre Cooperera y Cooperativa Naranjal por absorción.

La realidad social y económica que enfrentan los sectores sociales más vulnerables exige a Directivos y Socios de COOPERA innovar procedimientos y procesos de trabajo en donde la suma de esfuerzos y recursos, sean los que permitan solidariamente hacer redes de organizaciones e instituciones comunitarias capaces de proponer y aplicar estrategias de desarrollo local autogestionario, que potencialicen la creatividad y la producción de sus asociados; sin renunciar a sus derechos de atención por parte del Estado, sino, como una estrategia práctica de involucrarle al ciudadano en su propio desarrollo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., es una institución que reconsidera Finanzas Populares, unidos a través del cooperativismo, sistema que no tiene límites políticos ni religiosos, es un espacio para la integración de todos.

Su función principal consiste en sumar muchos capitales pequeños que provienen de socios invertirlos y administrarlos correctamente en ahorro, crédito y otros servicios que resulta de las redes de empresas cooperativas de producción, esta suma logra consolidar un gran capital y por lo tanto una gran fuerza humana y económica, es decir es el resultado de talentos que trabajan por el desarrollo y anhelan de forma ordenada la solidaridad y el bienestar común, es una entidad fundamental del desarrollo de los pueblos, la necesidad de ampliar conceptos y filosofías que determinen las políticas y el accionar de la Institución.

1.1.2.- MISIÓN²

“Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional.”

² Fuente: página web www.coopera.fin.ec



1.1.3.- VISIÓN³

“Somos una cooperativa solidaria que ofrece a nuestros socios confianza y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional; competitiva, segura, generando rentabilidad económica; incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.”

1.1.4.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En las cooperativas debe reinar el espíritu de la hermandad e igualdad entre sus miembros, todos tienen los mismos deberes y los mismos derechos. Sólo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona, y actúa de acuerdo a los principios y a la filosofía Cooperativa. El organigrama se presenta en el anexo 1.

1.1.5.- VALORES DE LA ORGANIZACIÓN:

La Cooperativa COOPERA LTDA., se rige por valores que consideran como cualidades que distinguen la forma de ser y actuar de las personas, ya que su organización es un grupo de personas en búsqueda de un bien común.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

1.1.6.- SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

Principalmente ofrece finanzas populares y entre otros servicios:

1.1.6.1.- INTERMEDIACIÓN FINANCIERA:

- ✓ Ahorro solidario, vista y programado.
- ✓ Depósito a plazo fijo.

³ Fuente: página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito www.coopera.fin.ec



- ✓ Créditos productivos, de flujo para capital de trabajo, de consumo, educativo, turismo, vivienda.
- ✓ Tarjetas de crédito.
- ✓ Servicios no financieros: pago del bono de desarrollo humano, impuestos, matricular vehicular, de remesas.

1.1.6.2.- PRODUCCIÓN, ACOPIO, INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

- ✓ Producción de granjas e investigación.
- ✓ Acopio de alimentos, limpieza y empaque de productos para ser distribuidos.
- ✓ Industrialización de derivados y elaborados.
- ✓ Comercialización en las tiendas.

1.1.6.3.- SERVICIOS DE SALUD, EDUCACIÓN, Y CAPACITACIÓN, OTROS.

- ✓ Odontológicos.
- ✓ General.
- ✓ Centro de capacitación.
- ✓ Fonda Coopera elaboración de alimentos.

1.1.7.- OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA⁴

General:

- ✓ Optimizar la productividad de la Cooperativa retomándola en créditos e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

Estratégicos:

- ✓ Contar con una alta penetración en el mercado nacional.
- ✓ Tener una rentabilidad sostenida para los socios.
- ✓ Fortalecer el desarrollo económico, social y educativo de los asociados.

Para alcanzar estos objetivos la organización busca desarrollar un pleno conocimiento de los socios con el posicionamiento del sistema cooperativo a

⁴ Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa Coopera LTDA.



través de la consistencia en la calidad y buen servicio brindado por un recurso humano profesional, eficiente y comprometido con la organización.

1.1.8.- POLÍTICAS DE LA COOPERATIVA

- ✓ Desarrollo integral del socio.
- ✓ Fomentar la economía solidaria.

- ✓ Garantizar el posicionamiento sólido y rentabilidad social, económica y ecológica de la cooperativa dentro del sistema financiero.
- ✓ Identificar y apoyo constante a los sectores productivos.
- ✓ Transparencia en la formación de actividades desarrolladas por la cooperativa.
- ✓ Diseñar e implementar y monitorear un adecuado sistema de administración y reconocimiento del talento humano.

1.2. - ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La Cooperativa COOPERA, al iniciar su actividades comenzó con una agencia en donde trabajaban cerca de 20 personas en la institución, con el tiempo se va expandiendo y cubriendo más sectores de la ciudad en búsqueda de brindar servicio a la sociedad, por lo que va incrementando su personal a 273 trabajadores que estaban en áreas administrativas y financieras, con el paso del tiempo, ve que las grandes necesidades de la comunidad no están cubiertas en especial la de los pequeños productores guiados por un espíritu de cooperativismo su gerente desarrolla nuevos planes de expansión para la institución ya no sólo en la intermediación financiera si no que abre granjas de producción e investigación, centros de acopio, médicos y de educación por lo que ahora cuenta con cerca de 720 trabajadores con altos valores sociales, éticos y espirituales.



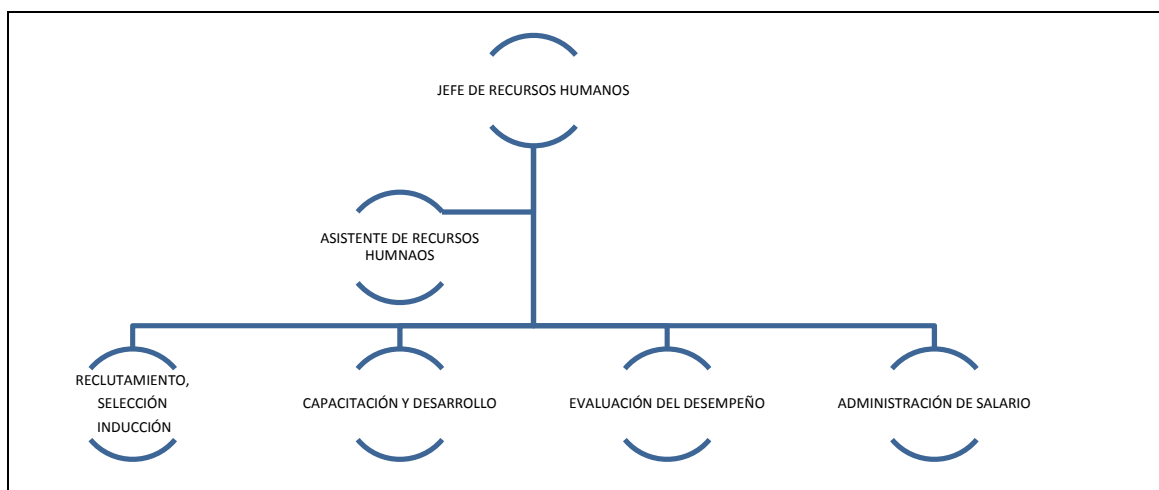
1.2.1.- MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos de Cooperera busca colaborar, apoyar y participar en las operaciones de la institución mediante la administración, seguridad y capacitación eficiente del personal de la entidad.

1.2.2.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- ✓ Satisfacer los requerimientos en materia de recursos humanos de la institución.
- ✓ Reclutar, seleccionar y contratar al personal requerido.
- ✓ Establecer programas de capacitación y adiestramiento del personal.
- ✓ Recibir y tramitar los documentos del personal.

1.2.3 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Elaborado por: las autoras.

1.2.4.- PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de personal en la Cooperativa no ha permitido dotar del personal necesario en cada una de las áreas de la organización, el departamento no tiene establecidas políticas de planificación de personal bien definidas, el registro de información no se encuentra actualizado por falta de documentación que no se ha entregado oportunamente por lo que a veces se ha incurrido en errores sobre reporte y de información solicitada.



1.2.4.1.- Proceso análisis y descripción de puestos: este proceso se desarrolla a través de un manual de funciones donde se encuentra establecido las funciones de cada cargo de manera general, existen falencias en la clasificación de puestos porque no poseen un manual completo para la clasificación, análisis y descripción de puestos, al igual que no cuentan con procedimientos claramente definidos para reunir y analizar la información de las actividades y tareas que se debe realizar en cada puesto de trabajo, por lo que el departamento de recursos humanos está planteándose la restructuración del manual de funciones de la institución.

1.2.4.2.- Proceso de reclutamiento del personal y selección: el proceso empieza con una solicitud de requerimiento de personal, para luego seleccionar una de las formas de reclutamiento o se realiza las dos conjuntas para obtener más candidatos.

- **INTERNO:**

Se comunica a los empleados que existe una vacante para ver si ellos no tienen alguien a recomendar.

- **EXTERNO:**

Se realiza primero una búsqueda de candidatos entre los socios de la cooperativa.

Se realiza un anuncio por el periódico de la localidad y su página de internet.

Se realiza una entrevista corta sin mucho criterio por parte del asistente de recursos humanos, para luego pasar a ser entrevistado por el jefe de recursos humanos quien establece la cantidad de candidatos para cada cargo y poder realizar las pruebas necesarias, pero la última revisión de la carpeta lo realiza el Gerente General de la empresa quien toma la decisión de contratar o no, si es necesario él solicita una entrevista con el postulante del cargo.



1.2.4.3.- Inducción, Entrenamiento y Desarrollo del Personal: en la actualidad no existe una presentación formal para el nuevo trabajador, pero la empresa realiza una capacitación de un mes en las oficinas centrales, la misma que se desarrolla en todas las áreas, luego el personal es enviado para el lugar donde existe la vacante.

1.2.5.4.- Plan de Carrera y Capacitación: las capacitaciones que realiza Coopera son para todos los miembros (SOCIOS, EMPLEADOS Y DIRIGENTES) de la cooperativa ya que su rol fundamental es el bien común. Existen capacitaciones que se realiza para el personal por convenios hechos por la cooperativa con otras organizaciones como es Global Organic, Sedecop, Cátedra y Cámara de Comercio la capacitación se desarrolla dos veces al año.

1.2.5.5.- Evaluación del desempeño: actualmente no tiene un sistema de evaluación preestablecido, se basan en los rendimientos de resultados que obtiene la Agencia y en la observación del desempeño de cada trabajador.

1.2.5.6.- Administración de Salarios (Remuneraciones): los salarios y sueldos son establecidos por los ejecutivos de Coopera en base a las leyes ecuatorianas y reglamentos de la institución. Los incrementos salariales se realizan en base al rendimiento obtenido y la custodia de activos que tiene a cargo cada empleado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera LTDA., al tener una relación directa con la comunidad busca el beneficio de todos sus socios a través de la prestación de servicios y capacitación de los miembros de la cooperativa, desarrollando programas para beneficiar a los sectores más vulnerables de la sociedad, por lo que es importante no solo contar con una buena infraestructura y tecnología si no que se debe tomar en cuenta el factor más trascendental que mueve la economía como lo es el Talento Humano que debe estar basado en los valores de la



institución y debe perseguir los objetivos cooperativistas de la misma, dada la importancia de estos para que funcione y se desarrolle una organización nos enfocaremos en el análisis del talento humano y el grado de relevancia de una buena gestión a través del modelo de competencias laborales, que lo desarrollaremos a continuación.

CAPÍTULO

II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS



CAPÍTULO 2

2.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.- DEFINICIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Gonzales León define al talento humano “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc.”⁵

La palabra TALENTO significa, la capacidad de una persona para hacer bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente ya que todos poseemos un potencial creativo que nos permite irnos desarrollando en función de nuestro crecimiento personal . HUMANO es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar.

Al talento humano podemos decir que es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones puesto en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas al logro de los objetivos organizacionales.

2.2.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las prácticas empresariales en el ámbito de la Gestión del Recurso Humano reflejan un gran interés, cada vez mayor por parte de la alta administración porque desean contar con el personal más idóneo y mejor capacitado que les permita aprovechar el potencial de sus trabajadores para lograr sus metas, puesto que el factor humano es uno de los más importantes de la organización por lo cual algunas organizaciones establecen departamento de recursos humanos para gestionar todas las tareas relacionadas con el personal de la empresa.

⁵ GONZALES Ariza León, 2006, Métodos de Compensación Basado en Competencias, Colombia.



El Departamento de Recursos Humanos de COOPERA LTDA., cumplen un papel estratégico dentro de las organización por lo que busca insertar a profesionales modernos y competitivos, es por esto que la gestión del recurso humano tiene un papel trascendental en la planeación y la operación de la organización, es evidente que, las personas son el recurso más importante de una organización por que entregan su trabajo, talento y creatividad.

La gestión del talento humano es la función que le permitirá al gerente seleccionar, reclutar, capacitar, desarrollar a los miembros de una organización permitiendo mantener una provisión de personal indicado para los puestos cuando estos se necesiten, una buena gestión del talento humano permitirá tener planes de cuantas personas y con qué habilidades necesitara la organización, desarrollara planes de reclutamiento, de capacitación que permitirá tener empleados capaces y expertos listos para un reclutamiento interno o asenso del personal.

2.3.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él sería imposible enfrentar la exigencia actual y futura del mercado. Ayuda al mejoramiento continuo en forma ordenada y planificada con la participación de personal competente para el seguimiento y medición de su gestión, del análisis de datos y de la toma de acciones de mejora para el personal. Gestionar el talento humano hoy en día se ha vuelto un reto que tienen que afrontar las empresas, para ello se necesita la participación activa de la alta gerencia y trabajadores, que estos tengan una misión integradora para la obtención de mejores resultados. Por lo tanto la gestión del talento humano debe verse como un proceso de apoyo a los procesos de la organización.

2.4. - COMPETENCIAS LABORALES

2.4.1. -¿QUE ES LA COMPETENCIA?

El significado de competencia ha ido ganando terreno en las organizaciones por lo que sea desarrollado un sin número de conceptos, pero lo que tiene en común es



que las competencias son el conjunto de comportamientos relacionados con la excelencia laboral, para Spencer y Spencer (1993) son las características personales que determinan los comportamientos de una persona y que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo.

Las competencias son las habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas, incluyendo factores intelectuales como habilidades de razonamiento, numéricas, espaciales, factores manuales como fuerza y destreza, es decir es la combinación que el trabajador produjo con la asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades para poder alcanzar un rendimiento eficiente.

Para David McClellan⁶ quien planteó por primera vez la gestión por competencias los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están inclinados en contra de las minorías, las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a McClellan a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

Finalmente las competencias son las características permanentes de la persona, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo y se relacionan con la ejecución exitosa en una actividad laboral, todas las competencias se ven desde tres puntos de vista para determinar el grado en que los trabajadores las poseen:

- ✓ Conocimiento: implica el **saber** es el conjunto de conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ Habilidades: implica el **saber hacer** integraría las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje.

⁶ McClellan David, 1999, Motivación Humana, Cambridge University Press, Cambridge.



- ✓ Actitudes: implica el **saber ser** es el conjunto de actitudes fruto de la sinergia del trabajo grupal

2.4.2.- CLASES DE COMPETENCIAS: para Rubén Darío Cárdenas en su obra de Análisis de la Evaluación Normativa Colombiana para la gestión del talento, las competencias se dividen en⁷:

2.4.2.1.- COMPETENCIAS LABORALES GENERALES: se caracteriza por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender.

Características de las competencias laborales generales:

- ✓ Genéricas no están ligadas a una ocupación particular.
- ✓ Transversales son necesarias en todo tipo de empleo.
- ✓ Transferibles se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Generativas permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- ✓ Medibles su adquisición y desempeño es evaluable.
- ✓ Intelectuales condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración y la creatividad.
- ✓ Personales condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos.
- ✓ Interpersonales capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y productividad.
- ✓ Organizacionales capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio.

2.4.2.2. COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS: son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector

⁷ Cárdenas Rubén, 2011, Análisis de la Evaluación de la Normativa Colombiana para la Gestión del Talento Humano por Competencias en Instituciones Públicas, Editorial Grin, COLOMBIA.



productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

2.4.2.3.- COMPETENCIAS LABORALES FUNCIONALES: se refieren a los atributos necesarios para desarrollar una tarea o actividad específica, en el puesto de trabajo, de una manera superior al promedio. Estas competencias están relacionadas con el que hace y como lo hace.

2.5.- DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA.

La aplicación de la gestión de recursos humanos por el enfoque de competencias puede identificarse como una función estratégica para el departamento de recursos humanos de COOPERA, ya que las competencias podrían facilitar una nueva estructura en los procesos del departamento de recursos humanos de la organización que permitirá la integración de las personas en las estrategias y la cultura de una organización, además las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos se verían reformuladas al aplicar un enfoque de competencias.

Para la Fundación Chile se entiende por Gestión por competencias a “la capacidad de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”, es decir que a través del sistema de competencias el departamento de recursos humanos de la empresa obtendrá la información necesaria y precisa, porque existiría una mayor integración del trabajo, logrando que las personas se comprometan más con la organización, minimizando la resistencia al cambio y permitiendo la aceptación de nuevas medidas, puesto que la gestión por competencias busca generar renta en la inversión en las personas orientadas a aumentar la contribución de cada empleado a la generación del valor de la empresa.



La gestión por competencias, “adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal”.⁸ Además, “su estudio, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación”.⁹

En todas las organizaciones de las más pequeñas a las más grandes, es necesario gestionar los recursos humanos mediante la gestión de personas por competencias comprende una identificación, desenvolvimiento y reconocimiento de las actitudes, conocimientos y habilidades que los profesionales deben tener para desempeñar las actividades inherentes a sus funciones.

2.6.- OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

Los objetivos son todas las metas o fines flexibles propuestos por la organización, buscando una colaboración del personal en cada puesto para la producción de un bien, prestación de un servicio con niveles de eficacia, la Cooperativa a través de su departamento de recursos humanos busca que su personal sea el más adecuado para desarrollar las tareas de cada actividad, al desarrollar una gestión por competencias lo que se busca es:

- ✓ Hacer un análisis interno, externo y exhaustivo del recurso humano de la organización, que le permita estudiar aspectos claves de la misma tales como debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y así como la

⁸MERTENS, Leonardo y SARACHO José María, 2005, Modelo de Gestión por Competencias, Edit. RIL, Santiago de Chile.

⁹RAMIREZ, Carlos, 2000, Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Evaluación del Desempeño en la Administración Pública, <<http://www.uchile.cl/bibliotecas/publicaciones/index.html>> [consulta: 16 de febrero 2012]



identificación de sus necesidades y expectativas con respecto al programa de formación.

- ✓ Detectar, potenciar, desarrollar y adquirir las competencias que dan valor agregado a la empresa, brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva.
- ✓ Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos.
- ✓ Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.

2.7.- VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

La gestión del talento humano por competencias genera ventajas para María Rita Gramigna (2002), “la gestión por competencias aporta innumerables ventajas”¹⁰, destacando las siguientes, a saber:

- ✓ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad;
- ✓ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;
- ✓ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;
- ✓ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;
- ✓ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

Para la institución la gestión por competencias mejora la administración integrada de los recursos humanos porque se desarrolla un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los mismos, contribuyendo al desarrollo profesional de

¹⁰GRAMIGNA, María , 2002, Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas,<<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>>[consulta: 18 de febrero del 2012]



las personas y de la organización en el entorno cambiante que le permitirá una rápida y eficaz incorporación del personal al proceso productivo al reducir el tiempo invertido en la capacitación por las mejoras en las políticas de formación, entrenamiento y desarrollo de sus trabajadores.

2.8.- IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA.

La gestión de recursos humanos por competencias busca mejorar la capacidad de la empresa y sus colaboradores, desarrollar estándares de competencia y mecanismos de evaluación y desempeño, a fin de lograr resultados efectivos y de calidad en sus funciones de vital importancia para la organización. La implementación de un sistema de gestión del recurso humano por competencias para la Cooperativa permitirá vincular todos los procesos de recursos humanos de manera integral, pero la importancia de la gestión por competencias se da porque cada vez se considera menos necesario la importancia de la valoración de cargos a través de las variables de antigüedad y la formación reglada, porque se centra ahora en lo que las personas puedan aportar (competencias) buscando el desarrollo de los trabajadores en comportamientos estratégicos que están alineados con los objetivos y misión de la empresa, por eso una gestión por competencias permitirá a los directivos brindar a los trabajadores las oportunidades para desarrollarse y poner en práctica nuevas habilidades y conocimientos.

La importancia de entender al personal de una organización como un talento y no solo como un recurso con el que cuenta la organización, nos permitirá establecer la forma más adecuada de gestionar al talento humano ya que se lidera a las personas pero se administra a las cosas, un buen liderazgo se desarrollara si sabemos cuáles son las actitudes, capacidades y destrezas del personal a nuestro cargo y cómo podemos desarrollarlas de la manera más adecuada no solo para el beneficio de la empresa y el trabajador si no para el beneficio de la sociedad, una



nueva manera de gestionar al recurso humano es a través de las competencias laborales ya que esta no se basa solo en el conocimiento académico, si no en la habilidad y actitud para desempeñar una actividad laboral o de cualquier índole por lo cual se ve necesario establecer cuáles son las etapas que se deben seguir para implementar un modelo de gestión del recurso humano por competencias.

CAPÍTULO

III

PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



CAPÍTULO 3

3.- PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

3.1. - CONDICIONES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Las condiciones necesarias para la implementación del programa se diseñan de acuerdo con las condiciones particulares de la empresa, una vez diseñado por los especialistas del departamento de gestión humana, es necesario desarrollar una estrategia para lograr su implementación.

Si el programa ha sido elaborado como debe ser, con la participación activa de todos los grupos humanos de la institución, su introducción exitosa se facilita. Solo un programa con objetivos interesantes de la compañía y promovido adecuadamente, puede aspirar a ser aceptado.

En esta fase de puesta en marcha del programa, se debe promover atractivamente los objetivos que se persiguen dentro de grupos de la institución, teniendo especial cuidado en manejar la posible oposición que se pueda presentar. La reacción primaria en algunos sectores puede ser de resistencia al cambio, esto no debe convertirse en un obstáculo para los especialistas de la gestión del personal quienes deben manejar sus conocimientos adecuados para enfrentar la oposición a las innovaciones, a más de la parte promocional del programa es necesario una actividad educativa que sea de responsabilidad de la división del personal con los directivos de línea, para lograr su comprensión y ejecución correcta.

3.2.- ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Las etapas de implementación implica un cambio en la mentalidad de todo el personal, nuevas formas de pensar y actuar, nuevos paradigmas: para lo que es



fundamental que la dirección de la empresa tome conciencia de su importancia y de las dificultades para su desarrollo.

Dentro de las etapas de implantación tenemos:

3.2.1.- SENSIBILIZACIÓN: es la primera fase del proceso, para lograr el éxito es fundamental la participación de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo estos debe focalizar sus esfuerzos en la sensibilización de sus empleados, mediante la definición de políticas que incluyan la intervención del personal en los planes de mejoramiento continuo de los procesos y a través de la formación de los círculos de participación, los que mediante el uso de herramientas administrativas es posible alcanzar los objetivos propuestos.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías como: reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

3.2.2.- ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO: para este paso es un requisito que la empresa al trabajar bajo el esquema de competencias, la gerencia establezca previamente su lista o diccionario de competencias para contar de manera objetiva, con el significado de cada una de ellas para la organización, y así puedan adaptarse a cada puesto existente. El análisis de puesto de trabajo se considera como el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito.

Una vez lograda el compromiso de la gerencia y las personas claves, dos acciones son fundamentales en este momento.

- ✓ Verificar si las misiones y planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.



3.2.3.- DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDAS:Una vez que se ha definido la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización. Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Todo perfil tiene como mínimo dos partes, el perfil en sí mismo, es decir toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y el perfil organizacional y de aquí surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar.

Dicho perfil incluirá los siguientes pasos:

- ✓ Definición del puesto del trabajo.
- ✓ Actividades principales y secundarias.
- ✓ Formación básica y experiencia requerida para su desempeño.
- ✓ Competencias referidas a capacidades y habilidades.

Una vez definido los modelos se identificarán las competencias claves en función de las estrategias de la organización, la lista de competencias es una información que servirá tanto para orientar de forma global los procesos de selección y formación como para orientar el plan general de formación.

3.2.4.- EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y REDEFINICIÓN DE PERFILES.

El proceso de evaluación sistemática y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito de la empresa.

- ✓ La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia
- ✓ Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.



- ✓ Los colaboradores que presenten un resultado por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participaran de programas de capacitación y desarrollo.

3.2.5.- PROCESOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

3.2.5.1.- Proceso de reclutamiento: el reclutamiento es la identificación y atracción a través de un conjunto de procedimientos utilizados a un grupo de candidatos, de los que se seleccionará el más idóneo para el puesto, este proceso inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando recibe solicitudes de empleo, los métodos empleados para reclutar son variados y los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva.

De la forma tradicional se esperaba que responsable del proceso se entrevistase con el jefe de departamento o del área que solicite el candidato para verificar los requerimientos que deben cubrir, en la aplicación de un sistema de competencias estas características necesarias para cubrir el puesto se encuentran registradas por lo que no es necesario hacer la entrevista, porque se tiene la información actualizada de los requerimientos de cada puesto.

3.2.5.2.- Proceso de selección: la selección por competencias valora las capacidades reales de los candidatos, destrezas y conocimientos de estos, hay diversos métodos y sistemas de selección para incorporar a personas a la organización, el más apropiado será aquel en el que identifique al candidato que más se adapte al puesto y con una remuneración adecuada para las dos partes, los sistemas de selección basados en competencias establecen y emplean estos como filtros, por los cuales se selecciona a un pequeño número de candidatos más aptos que aportarán valor al desempeño en un puesto de trabajo, este proceso inicia con la identificación de requerimientos es decir la descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y destrezas para un desempeño superior, esto nos permitirá un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas que posee cada candidato.



Para la Cooperativa que lleva un método tradicional al realizar la entrevista de trabajo donde se aplican preguntas de casos hipotéticos se basan en los diplomas obtenidos y no en las capacidades demostradas, al aplicar el sistema por competencias le permitirá identificar el comportamiento real del candidato en una situación determinada, porque la existencia de competencias y la formación de las mismas contribuyen a que las habilidades del trabajador se pueda aprovechar de mejor manera en la organización.

Los sistemas de selección basados en competencias, por lo tanto, ponen el acento en la identificación de unas pocas competencias fundamentales que cumplan con las siguientes condiciones:

- 1- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado en su vida laboral
- 2- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada entrevista de incidentes.

3.2.5.3.- Proceso de formación y desarrollo: la gestión del recurso humano por competencias analiza las competencias necesarias para desempeñar cada puesto y las capacidades de las personas, esto permitirá establecer las necesidades de formación que requerirán los trabajadores.

A través de este sistema se busca establecer las competencias claves que poseen la persona y el nivel de ajuste existente para poder desarrollar un plan de formación específico para los trabajadores de la organización, este plan bien diseñado e implantado logrará mejorar el desempeño de las actividades de la organización promoviendo el desarrollo personal y profesional en la organización.

3.2.5.4. - Proceso de evaluación del desempeño: según el criterio de ALLES, Martha (2009): La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más



importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas.

Este sistema permitirá realizar una evaluación del desempeño para determinar el potencial de las personas dentro de la organización, ya que no está enfocado solo en evaluar a los colaboradores en función de las políticas vigentes, la evaluación por el sistema de competencias se basa en la aplicación de un cuestionario a todas los colaboradores relacionados con el evaluado este método es la evaluación de 360° este dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos, la evaluación de 360° consiste en que un grupo de compañeros valoren a otra por medio de una serie de factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

3.2.5.5.- Planes de carrera y sucesión: según Antonio Carreta, la planificación de carrera basada en competencias, se puede describir como el mapa de carreteras que conecta los distintos cargos que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización, los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias requeridas.¹¹

El plan de carreras permite determinar las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades claves a desarrollar para su desempeño superior, con la información que se obtiene del sistema por competencias se puede identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto, para elaborar un plan de carrera apto para el personal, esto determinara a la persona con mejores características para cubrir el puesto de aquellas que no poseen esas características, permitiendo no solo identificar a los individuos que están

¹¹ HAYGROUP, Las Competencias: Claves para la Gestión Integral de los Recursos Humanos, Editorial DEUSTO, 2004, España.



preparados para ser promovidos, sino que reconoce y desarrollar otros candidatos con alto potencial.

3.2.5.6.-Administración de remuneraciones: tradicionalmente se le remunera al personal por el puesto de trabajo que ocupan y en función de aspectos como la antigüedad. Este sistema por competencias involucra que la empresa deberá efectuar sistemas de remuneración variable donde se supongan para el cálculo las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño por la contribución para el logro de los objetivos organizacionales.

El avance de una nueva manera de gestionar al recurso humano es fundamental porque el talento humano puede irse desarrollando y cambiando con el paso del tiempo para acoplarse a los nuevos procesos, actividades o tareas que se desempeñaran y con la necesidad de una institución guiada al servicio de la comunidad y con espíritu cooperativista que busca brindar servicios de calidad a través de un personal competente y comprometido al bienestar social, planteamos una nueva propuesta de gestión de recurso humano por competencias a través de la redefinición de los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA, aplicados en la Agencia de Patamarca.

3.3.- DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA COOPERA LTDA, AGENCIA DE PATAMARCA.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., es una institución financiera en constante crecimiento. Su matriz está ubicada en el centro de San Joaquín y cuenta con veinte y seis sucursales distribuidas en las provincias de Azuay y Guayas. Coopera Ltda., fue creada con el objetivo de hacer cooperativismo para el sector productivo minoristas porque era uno de los sectores menos favorecidos por las instituciones financieras buscando favorecer a la necesidad del segmento del mercado de recursos limitados y de otras personas interesadas en saber cómo invertir su dinero.



3.3.1.- COOPERATIVA COOPERA LTDA., AGENCIA DE PATAMARCA

Patamarca, perteneciente a la Parroquia Hermano Miguel, fundada el 18 de noviembre de 1992. Dentro de esta parroquia se encuentran 13 comunidades que la integran, el sector se caracteriza por el Comercio y la Industria, La Agencia Patamarca se inauguró el día 13 de febrero de 2006, está ubicada en el sector La Compañía, su principal finalidad era la recepción del dinero local para fortalecer las actividades diversas de la comunidad convirtiéndose en una red que estimule procesos productivos de los socios fortaleciendo un desarrollo social desde la familia. Al momento la Agencia cuenta con 1.330 socios, los sectores a los que está enfocado los servicios de la Agencia son: ciudadela Los Trigales, ciudadela Orquídeas, ciudadela Uncovía, la Compañía, Parque Industrial, Chiquintad, Checa, Ricaurte, y todos sus alrededores.

La Agencia de Patamarca cuenta con 18 empleados de los cuales 8 se encuentran en área financiera y los 10 son empleados del área comercial, son doce los cargos que se analizaran.

Para empezar el diseño de gestión del talento humano por competencia partimos del análisis de la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., para desarrollar la misión, el objetivo general, específicos, y las estrategias del departamento de Recursos Humanos.¹²

MISIÓN DE LA COOPERATIVA COOPERA: “Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional, brindándoles servicios financieros y comerciales ágiles con productos competitivos y servicios de buena calidad logrando consolidar la confianza en la cooperativa”.

VISIÓN DE LA COOPERATIVA COOPERA: “Consolidarnos como la mejor opción financiera comprometidos con la comunidad, promoviendo el espíritu de cooperativismo desarrollando calidad en el servicio e introduciendo una tecnología innovadora y una cultura social responsable integrada con personas con valores,

¹²Elaborado por las autoras



en constante evolución personal y profesional que busca generar rentabilidad económica incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país para su desarrollo y crecimiento.”

3.3.1.1.- Departamento de recursos humanos de la Cooperativa COOPERA LTDA.

En la Cooperativa Coopera debería existir un mejor registro de los empleados, puesto que los datos no están actualizados, muchas veces no se entera de manera inmediata de que el personal ha renunciado y cuáles fueron los factores que motivaron esa renuncia, la falta una comunicación oportuna y de claros procedimientos para los diferentes subsistemas del recurso humano muestran el fallo de control del personal en las agencias.

Además existe un descontento de los clientes en cuanto a la manera de prestar servicio de sus empleados puesto que muchas veces las largas horas de jornada cambian el humor del personal de cobro, o son muy serios en la atención, muchos de los clientes piensan que se debe realizar una capacitación de relaciones humanas, por estas carencias se ve la necesidad de generar una nueva manera de gestionar al talento humano, porque no solo se requiere el personal mejor preparado académicamente sino el más competente.

En la encuesta realizada a los socios y a los clientes de los servicios de la cooperativa y de la tienda comercializadora se estableció que unos estaban descontentos con el servicio prestado por las cajeras y perchadores ya que muchas veces piden alguna información del producto y no se les responde enseguida, la mayoría de los clientes piensan que la cooperativa está creciendo sólidamente por lo que deberían ampliar sus instalaciones y contratar personal que sea más amable y cortes, por lo que se debe replantear los procesos de selección, capacitación del personal.



3.3.1.2.- Misión del departamento de recursos humanos:

Apoyar, desarrollar e impulsar la estabilidad y permanencia del personal más competente para cada área de la COOPERA, mediante la adecuada organización, planificación y dirección de las prácticas de administración del talento humano para brindar un personal humano, con espíritu cooperativista y motivado en el mejoramiento continuo de la prestación de servicio.

3.3.1.3 Objetivo general:

- ✓ Atraer, mantener y desarrollar a través de una gestión al personal más competente que permita agregar valor a la empresa.

3.3.1.4 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar adecuados planes de capacitación para una mejora continua del personal.
- ✓ Establecer mejoramiento de la comunicación y el clima laboral.
- ✓ Proporcionar una fuerza laboral eficiente para el logro de los objetivos de la cooperativa.
- ✓ Mantener un registro e información actualizada del personal.

3.3.1.5 Estrategias del departamento de recursos humanos:

- ✓ Dar capacitación permanente para desarrollar los talentos, destrezas y habilidades para que el personal se desempeñe mejor en sus funciones.
- ✓ Promover la comunicación entre el personal, para desarrollar mejor el trabajo en equipo y el cooperativismo en beneficio de la institución.
- ✓ Realizar un análisis y descripción de puestos para determinar las actividades principales y secundarias de cada cargo.
- ✓ Desarrollar mejoras en los procedimientos de reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Mantener actualizado la información y registro del personal para un adecuado control.



- ✓ Realizar proceso de Inducción del personal para cada cargo para que sepa cuáles son sus funciones a desarrollar.

3.3.2.- DESARROLLO DE LAS ETAPAS PARA UN MODELO DE COMPETENCIAS.

3.3.2.1 Sensibilización: La parte principal es la participación de las personas claves que administran y analizan los puestos de trabajo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., por lo que es fundamental contar con nuevos sistema de administración del Talento Humano ya que su prioridad es satisfacer a sus socios con servicios de calidad brindados por un personal competente.

En este grupo de personas claves se contaría con la participación del Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos, un Jefe de cada área y el empleado con más experiencia en cada cargo.

3.3.3.- DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA INSTITUCIÓN POR EL GRUPO DE PERSONAS CLAVES.

3.3.3.1.- ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO: en esta etapa se desarrolla la lista o diccionario de competencias con el significado de cada una de ellas para cada puesto de la organización, luego se establece las competencias organizacionales o también llamadas cardinales que deberán poseer todos los integrantes de la institución, cada una de las competencias que han sido escogidas de acuerdo a los objetivos institucionales y permitirán conocer cuáles son las capacidades que debe poseer un trabajador de acuerdo a sus funciones, actividades y tareas.

COMPETENCIAS	
ORGANIZACIONALES	ESPECIFICAS
COOPERATIVISMO ✓ Trabajo en equipo ✓ Identidad ✓ Autogestión ✓ Conocimiento Organizacional	ÁREA FINANCIERA ✓ Planeación y organización. ✓ Adaptabilidad al cambio ✓ Identificación de negocios ✓ Solución a problemas



✓ Lealtad y sentido de pertenencia	✓ Manejo efectivo de recursos ✓ Pensamiento Analítico ✓ Pensamiento Conceptual ✓ Liderazgo ✓ Desarrollo de equipo ✓ Dinamismo ✓ Iniciativa ✓ Comunicación ✓ Integridad ✓ Trabajo bajo presión
SERVICIO AL CLIENTE ✓ Servicio ✓ Imagen ✓ Asertividad de firmeza ✓ Autocontrol ✓ Calidad de trabajo ✓ Orientación al cliente	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS ✓ Cumplimiento de metas ✓ Responsabilidad y compromiso ✓ Análisis de operaciones ✓ Búsqueda de información	ÁREA COMERCIAL ✓ Relaciones comerciales efectivas ✓ Relaciones interpersonales ✓ Técnicas de Negociación ✓ Manejo efectivo de recursos ✓ Pensamiento Analítico ✓ Pensamiento Conceptual ✓ Habilidad numérica ✓ Comunicación ✓ Solución a problemas ✓ Trabajo bajo presión ✓ Proactivo /Dinámico ✓ Habilidad física ✓ Habilidad Técnica

Elaborado por las autoras
anexo4.

La definición de cada competencia se encuentra detallada en el

3.3.3.2 Definir las actividades principales de desempeño (identificar una muestra, recoger información y validar las competencias establecidas anteriormente):

Para el desarrollo de la propuesta se nos facilitó la colaboración de la Agencia de Patamarca (organigrama de la agencia esta en el anexo 2) que cuenta con 18 trabajadores con los siguientes cargos:

NOMINA DE EMPLEADOS DE AGENCIA Y TIENDA COMERCIALIZADORA DE LA AGENCIA DE PATAMARCA			
#	NOMBRE	CARGO	CARACTERÍSTICA
1	VERÓNICA VALVERDE	JEFE DE AGENCIA	DINÁMICA - PROACTIVA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2	PAMELA ORTIZ	SUPERVISOR DE CAJA	DINÁMICA - PROACTIVA
3	ELIANA VANEAS	ASESOR DE CRÉDITO	DINÁMICA - PROACTIVA
4	JHON MINCHALA	ASESOR DE CRÉDITO	DINÁMICA - PROACTIVA
5	LIBIA LÓPEZ	SERVICIO AL CLIENTE	DINÁMICA - PROACTIVA
6	LORENA VILLACIS	CAJERO DE AGENCIA	DINÁMICA - PROACTIVA
7	KAREN NOVILLO	CAJERA DE AGENCIA	DINÁMICA - PROACTIVA
8	JORGE TACURI	PERSONAL DE LIMPIEZA	DINÁMICA - PROACTIVA
9	LUIS GRANJA	GUARDIA DE AGENCIA	DINÁMICA - PROACTIVA
10	DIANA RODAS	JEFE DE TIENDA	DINÁMICA - PROACTIVA
11	CARLOS CARVAJAL	CAJERA DE TIENDA	DINÁMICA - PROACTIVA
12	MARITZA PESANTEZ	CAJERA DE TIENDA	DINÁMICA - PROACTIVA
13	JESSICA PINOS	PERCHERO	DINÁMICA - PROACTIVA
14	JHON GALARZA	BODEGUERO	DINÁMICA - PROACTIVA
15	RONAL DELGADO	BODEGUERO	DINÁMICA - PROACTIVA
16	JUAN ASTUDILLO	EMPACADOR	DINÁMICA - PROACTIVA
17	MAGALI PÉREZ	LIMPIEZA	DINÁMICA - PROACTIVA
18	ELECIER VILLAMAR	GUARDIA DE TIENDA	DINÁMICA - PROACTIVA

Fuente Agencia de Patamarca
Elaborado por las Autoras

En este punto se realizó un cuestionario a los 8 trabajadores de la agencia y a los 10 trabajadores de la tienda comercializadora de Patamarca para obtener la lista de las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello, todo perfil tiene como mínimo dos partes, el perfil en sí mismo, es decir toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir, y de aquí surgirá el verdadero perfil requerido para los futuros procesos de selección, capacitación, esta aplicación se encuentra en el anexo 6 .

Según el cuestionario realizada la agencia de Patamarca de Cooperativa tiene relación laboral con 18 personas. El 28 % de los empleados tiene un título de



tercer nivel y las funciones que desempeña son de alta gerencia, 72% tiene un nivel académico de bachillerato.

El cuestionario aplicado a todos los miembros de la agencia y tienda de Patamarca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., se estableció que todos los empleados tienen pleno conocimiento de quienes son los encargados de su supervisión de su trabajo y cuales deben ellos supervisar.

Otro punto del cuestionario nos muestra que el 45% de los empleados no tienen conocimiento o no saben cómo definir la misión de su cargo, mientras que un 55% conoce muy bien la misión de su cargo, al ser un nivel no tan bajo se debe establecer de manera más clara la misión de cada cargo.

Un 44% de los empleados conoce muy bien las funciones principales, secundarias, las maquinas y herramientas que son utilizadas en su puesto y/o cargo para realizar su desempeño, pero el resto de empleados no sabía cuáles eran las funciones claves de su puesto y/o cargo.

El 56% del personal ha realizado capacitación a través de la empresa o por iniciativa propio, la mayor parte de los empleados ha realizado cursos de inglés, computación y de relaciones humanas por su cuenta mientras que cursos de atención al cliente, y en otras áreas académicas han sido impartidas por la empresa.

El nivel de conocimiento informativo sobre la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., es adecuada ya que de los 18 empleados del área financiera como los de la área comercializadora conocen lo que persigue y así donde quiere llegar la institución, pero 61% de los trabajadores no conocen sobre los objetivos, valores y políticas generales de la institución.

Un 72 % de los trabajadores tienen experiencia laboral en otras empresas que se dedican a otra actividad pero la experiencia de los trabajadores está relacionada con los cargos que desempeñan actualmente, aunque es un porcentaje elevado



que ha tenido experiencia todos los trabajadores piensan que se debe realizar una capacitación inicial sobre el área de recursos humanos, atención al cliente, resolución de problemas telefónicamente y manejo de programas de computación y facturación.

Todos trabajadores piensan que es adecuado tomar en cuenta las competencias para realizar de manera más eficiente sus actividades, la mayoría concordó que la capacidad para aprender, el liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de relaciones, amabilidad en el trato, habilidad para comunicarse, autocontrol, dinamismo y energía, responsabilidad, la colaboración, trabajo bajo presión, son las competencias más relevantes para un desempeño adecuado de una actividad sea laboral o de otra índole.

Podemos concluir que aunque existe un manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA., el conocimiento del mismo por parte de los trabajadores no es claro y no se encuentran bien definidos las actividades principales y secundarias para cada cargo, además se determinó que el personal necesita capacitación en cuanto al nivel de conocimiento informativo sobre la empresa y en algunas áreas, la aplicación de este cuestionario nos permitirá establecer los perfiles de cada cargo además nos servirá como ayuda para determinar los requisitos para nuevas contrataciones de personal, nos permitirá establecer conexiones con los puestos que requieren las mismas competencias y desarrollar un plan de carrera para los trabajadores.

3.3.4.- SUBSISTEMAS DE RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES.

3.3.4.1.- Proceso de descripción de cargos del personal para la Cooperativa COOPERA LTDA.

Con la información obtenida anteriormente en base a los cuestionarios se estableció las actividades principales de cada cargo, además de las competencias necesarias para desempeñar de mejor manera su actividad laboral.



Con la aplicación del modelo de competencias la descripción del cada cargo incluye:

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN ÁREA:.....DENOMINACIÓN DEL CARGO:..... SUPERVISADO POR:.....SUPERVISA A:..... FECHA:.....
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEFINICIÓN: Razón de la existencia del cargo. ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL: Describe en forma detallada las funciones del cargo.
3. PERFIL DEL CARGO Experiencia:..... . Formación: Conocimientos Indispensables:..... Competencias:.....

Fuente varios autores

La aplicación se encuentra desarrollada en el anexo 7y 8

3.3.4.2.- Proceso de reclutamiento y selección del personal para la Cooperativa COOPERA LTDA.

Solicitud de inicio del proceso

- a. Se realizará una solicitud por parte del jefe departamental o de agencia del área en la que existe la vacante para iniciar el proceso por parte del Jefe de Recursos Humanos, una vez establecida la vacante se procederá a llenar la solicitud con la siguiente información.

Creación y/o validación de las competencias para el cargo.

- b. Se realizará la revisión del perfil del cargo si ya se cuenta con él, para validar las funciones y las competencias requeridas para el cargo actualmente.



- c. Si no se cuenta con el perfil de cargo se elaborará en base al modelo de competencias utilizado anteriormente.
- d. Los perfiles de cargos deberán estar actualizados ya que la información que contiene es dinámica.

Establecimiento de las Fuentes de reclutamiento.

- e. La cooperativa utilizará ambas fuentes de reclutamiento para dar oportunidad de desarrollo al personal de la institución, además busca fortalecer el compromiso con la comunidad al buscar candidatos entre los socios de la cooperativa y los demás particulares.

Comunicado:

- f. La difusión que hará la institución será a través de su página web (www.coopera.fin.ec), publicación por prensa, carteles en la puerta de la cooperativa, recomendaciones, etc. y si es interna la notificación será por escrito la convocatoria para el puesto.

Recepción de Solicitudes y Análisis de carpetas

- g. Se realizará la recepción de las solicitudes y carpetas de los postulantes en las oficinas principales de la cooperativa en el departamento de recursos humanos para e ingresar a la base de datos de la institución.

Entrevistas y desarrollo de pruebas

- h. Se realizará entrevistas preliminares para poder establecer los objetivos y metas de los candidatos en la empresa.
- i. El asistente de recursos humanos efectuará las confirmaciones de referencias personales y laborales.
- j. El jefe de recurso humanos y o el asistente de recursos humanos realizará pruebas sicotécnicas (sigue o descarta del proceso) y test que permitan establecer los factores claves de la personalidad del postulante para comparar con el perfil del puesto.
- k. El jefe de recurso humanos y jefe departamental (agencia) realizara pruebas prácticas (sigue o descarta del proceso) y simulaciones de casos



supuestos individuales o grupales según el puesto a desempeñar para ver las diferentes reacciones del participante.

- I. El jefe de recursos humanos y el jefe departamental (agencia) realizarán el informe sobre los resultados de las pruebas.

Entrega de Resultados y Notificación

- m. El jefe de recursos humanos y el jefe departamental (agencia) realizarán la calificación de las pruebas, que serán notificadas al candidato por correo electrónico o telefónicamente y para que se acerque a la entrevista final.
- n. El asistente de recursos humanos verificará todos los datos y documentos que contenga la carpeta del candidato.
- o. Una vez cumplido los anteriores pasos se realizará al candidato un examen médico que garantice la buena salud.
- p. El asistente de recursos humanos notificará al candidato sobre su admisión para la contratación si ha cumplido con los requisitos anteriores.

3.3.4.3.- Procedimiento de inducción del personal para la Cooperativa COOPERA LTDA.

- a. Los empleados que cubran el puesto vacante tendrán como mínimo una semana si se necesita al personal con suma urgencia. Si el área que necesita al empleado ve la necesidad de que el trabajador se capacite en todas las áreas se capacitara por un mes de capacitación, con el encargado de cada área o empleado de mayor experiencia.
- b. Al candidato seleccionado se le brindará todos los documentos referentes de la empresa es decir los manuales de funciones, procedimientos, normas, políticas, etc., esto será entregado por el asistente de recursos humanos.
- c. El jefe del departamento o de agencia realizará la presentación formal al personal empleado que ocupará el puesto.
- d. El jefe departamental o de agencia realizará un recorrido por las instalaciones de la institución para dar a conocer.
- e. El jefe departamental o de agencia le proveerá al nuevo empleado las herramientas, equipos, necesarios para realizar sus actividades.



- f. El asistente de recursos humanos entregará los uniformes de acuerdo al puesto en el que se desempeñará.
- g. El asistente de recursos humanos entregará al nuevo empleado el carnet del IESS, libreta de ahorro, el carnet de la empresa, etc., indicando la forma y manejo de estas.
- h. Todo empleado deberá someterse a un chequeo médico por año.

3.3.4.4.- Procedimiento de capacitación del personal para la cooperativa COOPERA LTDA.

- a. El jefe de área o de agencia establecerá las áreas que necesiten capacitación, redactará un informe al jefe de recursos humanos para que realice la planificación de capacitación.
- b. Se realizará las capacitaciones dos veces al año, previa evaluación del personal para determinar el plan de capacitación y el contenido de los temas.
- c. Los cursos se realizarán preferentemente en las noches y los fines de semana para no interferir con el servicio al cliente.
- d. Se realizará una evaluación a los instructores de los cursos de capacitación.

3.3.4.5.- Proceso de evaluación de desempeño de para la cooperativa COOPERA LTDA.

- a. El jefe de área o de agencia realizará una evaluación del desempeño en base a los formularios dados por el jefe de recursos humanos.
- b. El asistente de recursos humanos, jefe de área o de agencia realizará una observación sobre las conductas de la persona registrándolas en un formulario dado por el jefe de recursos humanos. El formato para aplicación de la evaluación se encuentra en el anexo 13.
- c. Se establecerá los correctivos necesarios para corregir los niveles bajos de desempeño.



3.3.4.6.- Plan de carrera para la cooperativa COOPERA LTDA.

En base a las necesidades de la empresa el plan de carrera parte de las competencias que se ocupan en varios cargos la reducción de las brechas entre las competencias necesarias para cada cargo y las que tiene el personal se tendrá que reducir con la capacitación del personal, la empresa ha mostrado gran interés por capacitar al personal pero con un sistema por competencias, las capacitaciones serán más precisas lo que permitirá establecer planes de carrera para cada cargo, se ha aplicado un plan de carrera para el personal de caja de agencia el cual debería cumplir ciertos requisitos para ascender al siguiente nivel.

Los criterios para establecer los requisitos para un plan de carrera serán establecidos por el Jefe de Recursos Humanos (competencias a través de evaluaciones), el Jefe del Área o cargo al que va ascender (conocimiento académico y experiencia necesaria). Se presenta un modelo de plan de carrera para el cargo de cajera en el anexo 15.

El diseño de este modelo de gestión por competencias ayudará a enlazar de mejor manera a todos los subsistemas de recursos humanos, empezando por una mejor descripción de los puestos/cargos para establecer de manera adecuada los perfiles de cada puesto/cargo determinando las actividades principales y secundarias a desarrollar, además nos permitirá mejorar los procesos de selección, desempeño y desarrollo del personal de manera más integral, de esta manera tendremos colaboradores más competentes para desempeñar su trabajo y atraerán a colaboradores con mayor potencial para desarrollarse en la institución.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPÍTULO 4

4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones son realizadas en base a la información que hemos obtenido mediante la investigación teórica y práctica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA, la cual nos han llevado a enfrentarnos a diferentes realidades que van suscitándose dentro del AREA DE RECURSOS HUMANOS, ya que por una parte se han compartido conocimientos teóricos y por otra se ha adquirido nuevas experiencias de la realidad.

Por los cambios que se dan en nuestro medio, por las exigencias y al no contar la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA LTDA, con adecuados sistemas de reclutamiento, selección, inducción y evaluación en el AREA DE RECURSOS HUMANOS, no le permite saber cuáles son las destrezas y habilidades del personal, si es el indicado para ocupar dichos puestos, ya que los empleados deben adaptarse a las exigencias de COOPERA.

La gerencia de recursos humanos de Coopera, no tiene claramente definido los objetivos y funciones de su departamento y la ubicación física no es la mas adecuada para su gestión, no existe un adecuado manejo de su documentación, además el 61% de la fuerza laboral desconoce la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la institución demostrando que no existe una adecuada difusión de esta información.

La Cooperativa debe promover una cultura organizacional donde se deha conocer a todo el personal misión, visión, valores, políticas de la misma, ya que en las encuesta realizadas el 39 % de los trabajadores conocían información básica sobre la empresa.



La gerencia de recursos humanos hasta la actualidad no ha realizado una actualización del análisis y descripción de cargos, por lo que el manual de funciones no esta claramente definido ya que nos dimos cuenta que en el 56% de los empleados existe un desconocimiento del manual de funciones, por cuanto ignoran algunas tareas que deben realizar dentro de su puesto de trabajo.

Por lo que un enfoque de competencias laborales permitirá mejorar la gestión del recurso humano en la institución mediante la ubicación de las personas adecuadas en el puesto requerido y que de esta manera se mejorara notablemente el desempeño de las personas y por lo mismo es desempeño de la organización, para la gestión del recurso humano es necesario y prioritario la elaboración de un manual de funciones y levantamiento de perfiles, ya diseñados estos la organización sabrá con que personal contará, las actividades que realizarán cada uno de ellos para cumplir los objetivos planteados por la organización, para esto es imprescindible contar con una persona que tenga habilidades o que conozca del mismo, para reclutar, seleccionar, desarrollar y conservar los mejores empleados, porque esto le permitirá diseñar de manera correcta los cargos que necesita la organización.

Según encuestas realizadas nos pudimos dar cuenta que el programa de capacitación que desarrolla la Coopera no cumple con las expectativas del personal porque son pocas las personas que asisten a los cursos mientras que la mayoría manifiesta la necesidad de actualizar sus conocimientos en la utilización de los programas de computación que usan en sus puestos de trabajo, debería haber una mejor capacitación y adiestramiento ya que ha traído como consecuencia la disminución en la calidad de los servicios brindados a sus clientes.

La aplicación de un enfoque por competencias laborales permitirá desarrollar mejores programas de capacitación para la institución porque se establece con



una mayor precisión los contenidos de los programas de capacitación de cada empleado.

Para implementar un modelo de gestión del recurso humano por competencia se debe tener claro cuál es la cultura organizacional como son la misión, visión, objetivos, políticas, valores de la organización para que los empleados sepan hacia donde deben enfocar sus esfuerzos, el modelo de gestión del recurso humano por competencia representa una

herramienta básica que ayuda la administración de los colaboradores de COOPERA LTDA., con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continúa en su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado en la consecución de las metas empresariales.



BIBLIOGRAFÍA:

LIBROS:

ALLES Marta Alicia, 2008, Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Casos, Editorial Garnica, Buenos Aires.

ALLES Marta Alicia, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Casos, Editorial Granica, Buenos Aires.

ALLES Marta Alicia, 2008, Selección por Competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.

CÁRDENAS Rubén, 2011, Análisis de la Evaluación de la Normativa Colombiana para la Gestión del Talento Humano por Competencias en Instituciones Públicas, Editorial Grin, Colombia.

CHIAVENATO Idalberto, 1994², Administración de Recursos Humanos, Editorial Atlas SA, México.

DOLAN Simón, et. al., 2007, La Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de España S.A.U., España.

GONZALES Ariza León, 2006, Métodos de Compensación Basado en Competencias, Editorial Uninorte, Colombia.

GUTIERREZ Edimer, 2010, competencias Gerenciales, Editorial ECOE, Colombia.



HAYGROUP, Las Competencias: Claves para la Gestión Integral de los Recursos Humanos, Editorial DEUSTO, 2004, España.

IVANCEVICH M. John, 2005, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill Interamericana, México.

MERTENS, Leonardo y SARACHO José María, 2005, Modelo de Gestión por Competencias, Edit. RIL, Santiago de Chile.

PRIETO, Antonio, 2007, Trabajadores Competentes, Edit. ESIC, España.

SARCHO, José María, 2005, Un modelo General de Gestión por Competencias, Edit. RIL, Chile.

SAGI Luis, Vela Grande, 2004, Gestión por Competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización, Editorial ESIC, España.

ULRICH Dave, et. al., 2000, El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Editorial Gestión, España.

TESIS:

ÁVILA G. Carlos, 2008, Propuesta de Gestión de Recursos Humanos para la Dirección Provincial de Educación, Universidad de Cuenca, Cuenca.

BUESTAN R. María, 2007, Perfil de Cargos por Competencias Laborales y Evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa Municipalidad de Aseo de Cuenca EMAC, Universidad de Cuenca, Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CORONEL Tania, 2010, Gestión del Talento Humano en base a Competencias Laborales requeridas aplicadas a la empresa Duran Ltda., Universidad de Cuenca, Cuenca.

SÁNCHEZ José, 2007, Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias en la empresa de Supermercados Santa Cecilia, Universidad de Cuenca, Cuenca.

INTERNET:

http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/2_ventajas.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion/talento/gestion>

<http://www.coopera.fin.ec>

<http://www.uchile.cl/bibliotecas/publicaciones/index.html>

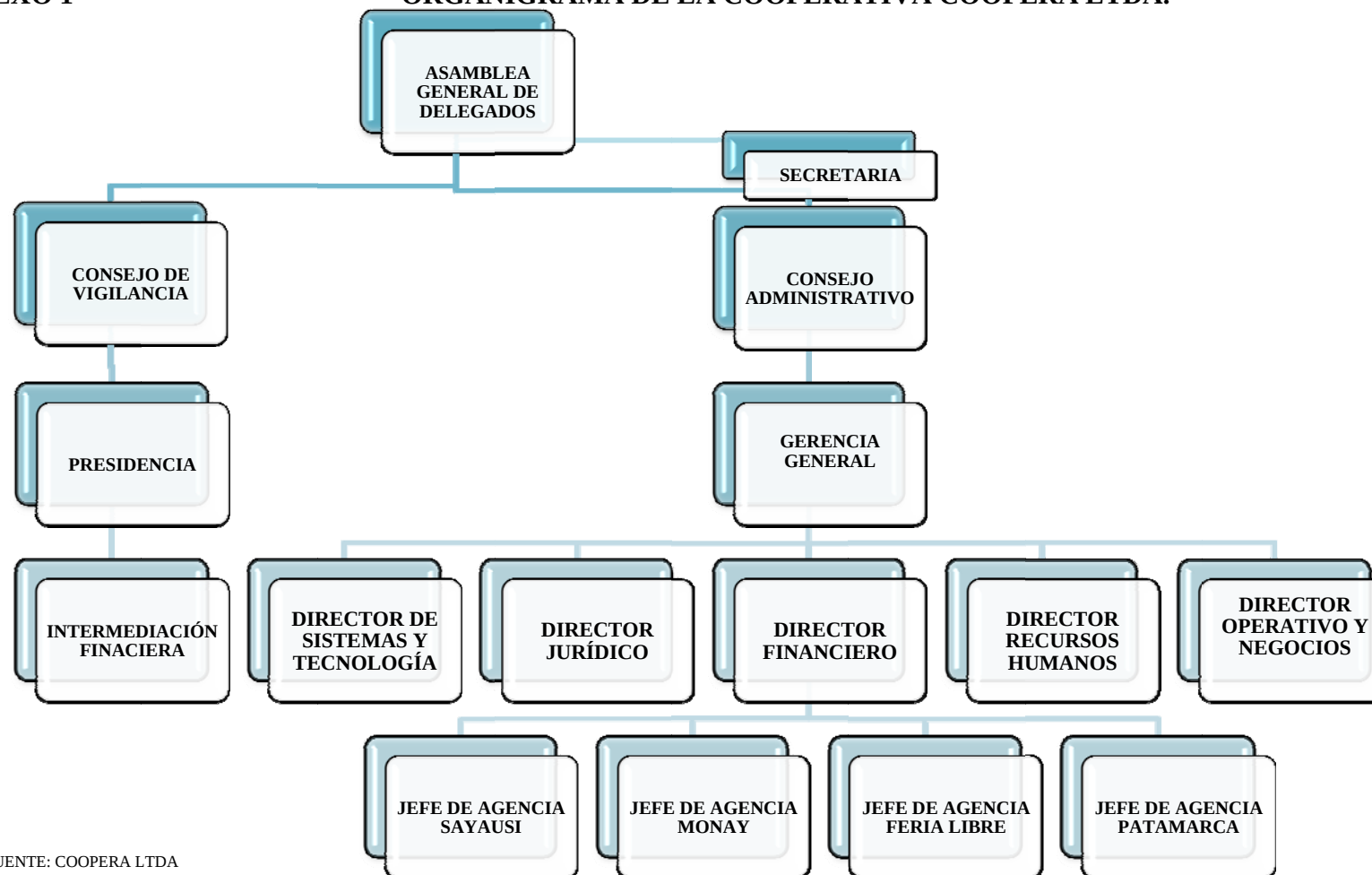
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias>

ANEXOS



ANEXO 1

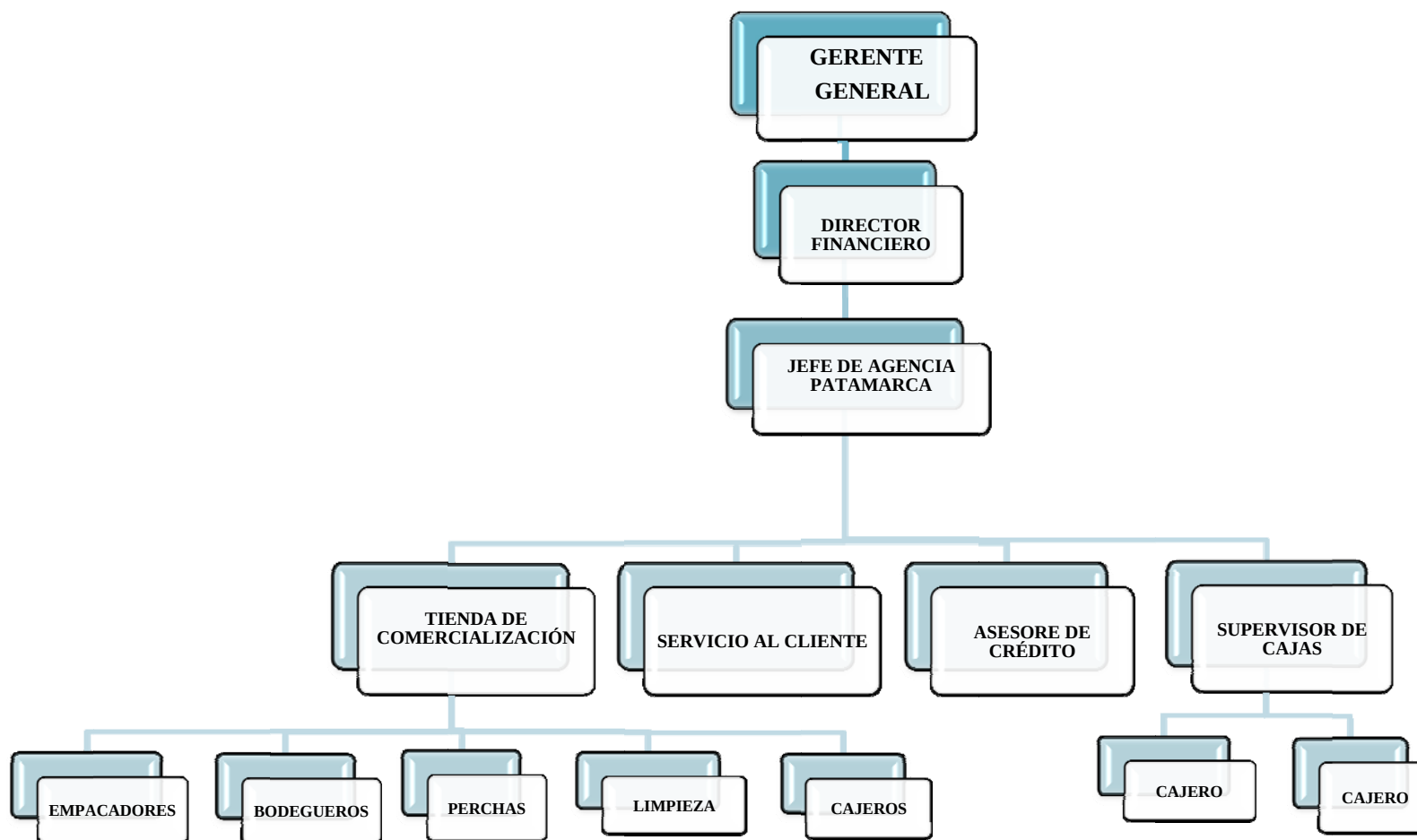
ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA COOPERA LTDA.



FUENTE: COOPERA LTDA
ELABORADO POR LAS AUTORAS



ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE PATAMARCA



FUENTE: AGENCIA DE PATAMARCA
ELABORADO POR LAS AUTORAS



ANEXO 3

MAPA ESTRATÉGICO

COOPERA LTDA.

OBJETIVO CENTRAL

Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándola en créditos e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✓ Contar con alta penetración en le mercado nacional.
- ✓ Tener una rentabilidad sostenida para los socios.
- ✓ Fortalecer el desarrollo económico, social, y educativo de los asociados

VISIÓN

Somos una Cooperativa solidaria que ofrece a nuestros socios confianza y soluciones financieras, apoyando su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores en constante crecimiento persona y profesional; competitiva, segur, generando rentabilidad económica incluyendo los sectores más vulnerables de la cadena productiva del país

VALORES

HONESTIDAD
COMPROMISO
SOLIDARIDAD
LIDERAZGO
RESPETO

MISIÓN

Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional.

ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

- ✓ Conocimiento del socio
- ✓ Posicionamiento en el sistema Cooperativo
- ✓ Productividad y rentabilidad
- ✓ Talento humano profesional, eficiente y comprometido
- ✓ Influencia social, cultural y económica del sector

DIRECTRICES

- ✓ Garantizar el posicionamiento solido y la rentabilidad social, económica, y ecológica de la cooperativa dentro del sistema financiero
- ✓ Diseñar e implementar los mapas de los procesos estratégicos para mejorar la eficiencia operativa.
- ✓ Diseñar, implementar y monitorear un adecuado sistema de administración y reconocimiento del talento humano.



ANEXO 3 DICCIONARIO DE VALORES CORPORATIVOS

**COOPERATIVA "COOPERA LTDA."
AGENCIA Y TIENDA COMERCIALIZADORA DE
AGENCIA DE PATAMARCA**

Compromiso Sentirse obligado con los objetivos de la organización.

Ética Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.

Prudencia Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir.

Justicia Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde.

Orientación al cliente Encaminar sus actos hacia el cliente

Orientación a los resultados Encaminar sus actos a lo esperado

Calidad del trabajo Excelencia en la tarea a realizar

Sencillez Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.

Adaptabilidad al cambio Acomodarse, avenirse a los cambios

Temple Serenidad y dominio en todas las circunstancias.

Perseverancia Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.

Integridad Obrar con rectitud y probidad inalterables.

Iniciativa Adelantarse a los demás en su accionar.

Innovación Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

Flexibilidad Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones

Autocontrol Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones.

Desarrollo de las personas Acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas.

Conciencia organizacional Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización.



ANEXO 4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COOPERATIVA “COOPERA LTDA.”
AGENCIA DE PATAMARCA

Este documento permitirá tener las definiciones de cada una de las competencias que se requiere para los puestos de trabajo

Adaptabilidad al cambio: capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, situaciones, escenarios o cambios en el medio.

Aprendizaje Continuo: es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios, comparte sus conocimientos y experiencia como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnología.

Autocontrol: es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Autoconfianza: tendencia para asumir objetivos retadores y/o ambiciosos, y a proponerse altos niveles de rendimiento.

Autonomía – autoconfianza: es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito las diferentes tareas o trabajos que se ha proyectado ejecutar, por una motivación personal o por requerimiento de un tercero. La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafiar los problemas y no los derivarlos; trabajar con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza.

Autogestión: Capacidad institucional para coordinar las acciones que le permiten cumplir con el Mandato Constitucional y con las competencias y normas que la rigen.

Compromiso: sentir como propio los objetivos de la organización, apoyando e instrumentando decisiones comprometidas para el logro de objetivos comunes.

Capacidad Resolutiva: Toma de decisiones: capacidad para tomar decisiones con



sensatez, eficacia y firmeza, asumiendo la responsabilidad.

Orientación a objetivos: capacidad para desarrollar las funciones orientado a los objetivos previstos, analizando globalmente sin perderse en los detalles, o modificando los planes previstos si es necesario.

Capacidad de relación y trabajo en equipo: Es la genuina intención de colaboración y cooperación con otros; capacidad de formar parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual y competitivamente; utilizar habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo; estar atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, y ayudar a enfrentarlos; desarrollar el espíritu de equipo.

Desarrollo de interrelaciones: capacidad y esfuerzo para iniciar, fomentar y mantener contactos informales dentro y fuera de la organización.

Desarrollo de Personas: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un análisis previo. Dedicar tiempo para explicar a los demás como se ven a realizar los trabajos, dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puede ayudar, porque se cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento.

Creatividad: Capacidad para enriquecer la metodología convencional, aportando ideas innovadoras de mejora en el trabajo, y desarrollando nuevos enfoques, métodos, técnicas y/o procedimientos.

Comunicación: capacidad para intercambiar información (tanto oral como escrita) de manera clara y precisa, adecuando el mensaje a los objetivos de la comunicación, a la audiencia y a la situación.

Calidad en la interacción: capacidad para dar respuesta a las demandas del cliente, entendiendo sus necesidades, adaptándose a sus características y generando su confianza.

Capacidad de Negociación: habilidad para proponer fórmulas, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.

Conciencia Organizacional: es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones del poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. esto



implica identificar

Conocimiento Organizacional: son todos aquellos conocimientos acumulados por la empresa en relación a sus productos, a sus servicios, a sus clientes y a sus mercados. Es un activo muy difícil de sustituir o reproducir. Es el conocimiento informativo que debe tener cada trabajador de la institución.

Dirección de personas: capacidad para establecer y transmitir objetivos, proporcionar instrucciones y recursos, supervisar y proporcionar feedback.

Desarrollo de personas: capacidad para estimular y reforzar el desarrollo de las personas, delegando, motivando, ayudando y procurando la formación continua de las mismas.

Ética: sentir y obrar en todo momento en base a los valores morales, las buenas costumbres, prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales.

Entusiasmo y Energía: capacidad para actuar de manera dinámica y con auto motivación, aportando una visión positiva del trabajo y buen estado de ánimo, para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornada de trabajo prolongada sin que por eso se vea afectado su nivel de desempeño.

Flexibilidad: es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades el puesto.

Habilidad Analítica: es el tipo y alcance del razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo, es la capacidad de análisis lógico, identificación de problemas, reconocimiento de información significativa, busca y coordina los datos relevantes.

Iniciativa: capacidad para decidir y actuar de manera independiente y responsable, y para reaccionar y anticiparse a los problemas.

Integridad: es la capacidad de trabajar con valores, que asegure de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato, incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad con los



agentes internos y externo de una negociación.

Iniciativa: es la predisposición a actuar proactivamente y a pesar no solo en los que hacer en el futuro, elabora planes de contingencias, promueve de ideas innovadores y es ágil en la respuesta a los cambios.

Liderazgo: capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos además asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, políticas trasmitiéndoles credibilidad para asegurarse que se logre las metas.

Manejo de relaciones de negocios: es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son – o serán – útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales.

Negociación: capacidad para llegar a acuerdos que satisfagan las necesidades de ambas partes, y para argumentar y convencer a otras personas sobre puntos de vista y/u opiniones personales, para alcanzar un objetivo propio.

Orientación al cliente: tendencia a trabajar orientando hacia el cliente, asumiéndolo como objetivo prioritario, manteniendo una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindándoles más de lo que este espera.

Orientación a los resultados: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se debe tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización, es también lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos trabajando con objetivos claros, reales y desafiantes.

Organización del trabajo (Gestión): es la habilidad de ejecutar trabajos siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones; actuar de acuerdo a un plan establecido; administrar en forma eficaz y eficiente de los recursos disponibles; aplicar técnicas de planificación y control de procesos.

Pensamiento Analítico: Capacidad para desagregar las diferentes partes de un problema, y las relaciones entre ellas, discriminando entre información relevante y accesorio, para



generar soluciones óptimas.

Pensamiento Estratégico: es la capacidad de anticiparse a las tendencias del futuro, articulándolas con planeación estratégica para sacar las mayores ventajas posibles.

Preocupación por el detalle: tendencia a preocuparse por el rigor, la exactitud y la calidad final del trabajo (meticuloso, ordenado, sin errores y preocupación por el detalle).

Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de los normales alcanzándoles exitosamente.

Participación activa: tendencia a la actividad en el equipo, definiendo objetivos y tareas del grupo, aportando y compartiendo información y recursos, expresando opiniones abiertamente, y aceptando y defendiendo ante terceros las decisiones consensuadas.

Responsabilidad: es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero, cumple los plazos establecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

Resolución de conflictos: capacidad para solucionar conflictos grupales, presentado disposición para admitir posiciones contrarias, escuchar, realizar críticas constructivas y mediar entre miembros del equipo, adoptando una actitud empática.

Sencillez: es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente, generando confianza en los superiores y compañeros de trabajo.

Servicio al Cliente: es la capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de este.

Toma de decisiones: la habilidad de tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.

Trabajo bajo presión: (exigencias del entorno) capacidad para mantener el nivel de esfuerzo del principio al final del proyecto, y para rendir al máximo nivel en situaciones de tensión.



ANEXO 5 INDICADORES ASOCIADOS PARA COMPETENCIAS LABORALES

Competencia	Definición	Indicadores asociados
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad	- Cumple con oportunidad las funciones del cargo que desempeña en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Cooperativa. - Asume la responsabilidad por sus resultados. - Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. - Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al cliente	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los clientes internos y externos.	- Atiende y valora las necesidades de los clientes y usuarios en general. - Considera las necesidades de los usuarios al diseñar programas o servicios. - Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece. - Establece diferentes canales de comunicaciones con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. - Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.	- Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. - Facilita el acceso a la información relacionadas con sus responsabilidades. - Demuestra imparcialidad en sus decisiones. - Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. - Utiliza los recursos de la Agencia para el desarrollo de labores y prestación de servicios.
Compromiso con la Institución	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades, metas y misión de la	- Promueve las metas de la Cooperativa y respeta sus reglamentos. - Antepone las necesidades de la institución a sus propias necesidades. - Apoya a la institución en situaciones



	Cooperativa.	difíciles. - Demuestra sentido de pertenencia en todas actuaciones.
Liderazgo	Guiar y dirigir la acción de su grupo hacia el logro de los objetivos misionales de la Cooperativa y la dependencia.	- Dirige las acciones de un grupo de trabajo, hacia el logro de objetivos y metas definidas, otorgando tiempo y recursos. - Influye positivamente sobre el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con metas comunes. - Fija objetivos, los transmite de forma clara, da indicaciones precisas, generando convicción y credibilidad. - Hace acompañamiento y hace seguimiento al cumplimiento de responsabilidades y compromisos, para retroalimentar con base en los resultados. - Actúa con autonomía e iniciativa, hacia el logro de objetivos ambiciosos. - Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que la gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de compromiso. - Es confiable y es un referente que genera lealtad.
Planeación y organización	Determinar eficazmente metas y prioridades institucionales, y organizar los medios y recursos necesarios para el logro de las mismas.	- Establece metas y objetivos concretos, coherentes con las metas de la agencia y la dependencia. - Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. - Hace seguimiento a los procesos a su cargo, con el fin de verificar indicadores de calidad, identificar oportunidades de mejoramiento y realizar ajustes oportunos. - Anticipa situaciones críticas y prevé los mecanismos para enfrentarlas. - Coordina esfuerzos de planeación con diferentes dependencias de la agencia.
Pensamiento estratégico	Comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de la comunidad, las	- Capta y comprende rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno. - Es reconocido como visionario y estratega y es un referente en este aspecto.



	amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica.	- Analiza las oportunidades locales y regionales donde está inmersa la organización, teniendo en cuenta las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la Institución. - Procesa y divulga eficientemente información clave para identificar la mejor respuesta estratégica de acuerdo con las condiciones dadas. - Crea y mantiene una red de contactos para alcanzar objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. - Evalúa y proyecta escenarios alternativos y estrategias adecuadas ante ellos. - Detecta con facilidad y propone con éxito nuevas y diversas oportunidades de actuación. - Establece y mantiene alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores, a fin de potenciar los procesos y resultados de la Institución o la dependencia.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	- Evalúa información proveniente de diferentes fuentes y decide cursos de acción al respecto. - Efectúa cambios en sus proyectos o actividades, cuando existen dificultades para su realización. - Elige con oportunidad entre diferentes alternativas. - Decide bajo presión. - Decide en situaciones de alta complejidad o incertidumbre.
Dirección y desarrollo de equipos	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización.	- Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. - Reconoce las capacidades y expresa expectativas positivas de su equipo, para permitir niveles de autonomía que promuevan el desarrollo integral de sus colaboradores. - Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. - Comparte recursos y aprendizajes con sus



		colaboradores, para optimizar sus contribuciones al logro de las metas de la Cooperativa y la dependencia. - Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones. - Propicia la conformación de equipos para el desarrollo de actividades y proyectos.
Manejo de conflictos	Promover diferentes mecanismos de negociación y mediación para resolver las diferencias entre distintas instancias.	- Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados. - Actúa oportunamente como mediador cuando hay conflictos, llegando a acuerdos equitativos y soluciones duraderas. - Promueve un ambiente de trabajo agradable y cordial, basado en la cooperación y el respeto por las diferencias, con el fin de disminuir o evitar los conflictos.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno universitario.	- Es consciente del entorno social, cultural, político y económico en el que se encuentra la Cooperativa, y dirige su dependencia en coherencia con este escenario. - Se informa permanentemente sobre políticas y normas gubernamentales, así como sobre problemas y demandas del entorno. - Monitorea los desarrollos de otras instituciones financieras, identifica tendencias innovadoras, y reconoce los retos de la Agencia, con el fin de incorporar valor a su dependencia.
Trabajo bajo presión	Manejar adecuadamente situaciones difíciles, manteniendo niveles óptimos de desempeño.	- Demuestra autocontrol emocional. - Acepta las críticas constructivas y actúa en consecuencia. - Afronta la presión en situaciones de adversidad u oposición, mostrándose siempre calmado y positivo.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los principios éticos, las buenas costumbres y las buenas prácticas	- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de principios éticos. - Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la institución como los principios éticos, las buenas costumbres y las buenas prácticas



	profesionales respetando las políticas organizacionales.	profesionales. - Es modelo para sus pares y su institución y tiene reconocimiento por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida. - - Prioriza valores y buenas costumbres aun sobre intereses propios y del sector o de la organización.
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la Cooperativa que potencien el logro de las metas estratégicas de la institución.	- Identifica instancias y actores dentro y fuera de la institución, para construir vínculos de colaboración, que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Establece y consolida alianzas estratégicas con diferentes sectores, organizaciones, autoridades o líderes, para apoyar el cumplimiento de los planes de la institución. - - Representa adecuadamente a la institución, en diferentes escenarios de la vida pública.
Innovación para la gestión	Proponer ideas novedosas, para fortalecer la capacidad institucional, en coherencia con las metas estratégicas de la Universidad.	- Promueve cambios y transformaciones para mejorar la gestión de su dependencia. - Soluciona diferentes situaciones con creatividad. - Es abierto a nuevas ideas. - Investiga para introducir cambios en los procesos de su dependencia. - - Estimula en sus equipos el interés por emprender nuevos proyectos.
Innovación del conocimiento	Fomentar la creación de conocimiento nuevo mediante la reflexión, la experimentación, la creatividad y el contacto directo.	- Tiene una visión general del conocimiento necesaria para lograr los objetivos institucionales estratégicos y genera acciones concretas desde esta perspectiva. - Idea e implementa estrategias destinadas a incrementar el potencial creativo del personal. - Diseña estructuras organizativas que fomenten tanto nuevas combinaciones de conocimiento ya existente, como la creación de nuevos saberes. - Presenta constantemente soluciones, productos, servicios e ideas que agregan valor a la institución y que no se habían



		presentado antes. - Localiza fácilmente nuevas fuentes de información y las comparte abierta y estratégicamente, de acuerdo con los objetivos y la organización de la institución. - Reconoce y combina eficientemente distintos segmentos de conocimiento. - Promueve sistemáticamente actividades grupales con el fin de potenciar los resultados positivos y la renovación del conocimiento. - Utiliza y promueve las herramientas de debate como elementos habituales de trabajo.
Negociación	Ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en este tipo de situaciones.	- Tiene profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analiza sus fortalezas y debilidades, se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación. - Logra ponerse en el lugar del otro y anticipa sus necesidades e intereses ante una negociación. - Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que benefician a la contraparte para propiciar el acuerdo. - Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus juicios propios. - Busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. - Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones. - Logra persuadir a la contraparte y respalda sus ideas en beneficios de los intereses comunes de la institución. - Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basado en criterios objetivos.



Orientación al logro	Establecer objetivos cada vez más altos y alcanzarlos.	- Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas y las enfrenta como grandes desafíos. - Se auto exige en cada proyecto en el que participa, cooperando y aportando significativamente. - Propone a buen criterio a superiores, pares o equipos de trabajo, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. - Está atento y propone desafíos cada vez mayores respecto a la variedad de tareas que involucra su trabajo específico y otros relacionados con la actividad misional de la institución.
Administración de recursos	Administrar los recursos a su cargo, para asegurar el cumplimiento de las metas de la Universidad y la dependencia.	- Conoce y aplica los procesos y procedimientos administrativos y financieros establecidos por la institución. - Controla y hace seguimiento al uso de los recursos a su cargo, con criterios de eficiencia y transparencia. - Garantiza la disponibilidad de recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos, para el adecuado funcionamiento de la dependencia. - Identifica necesidades de recursos y orienta la toma de decisiones institucionales en materia de recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos.
Comunicación y relaciones interpersonales	Intercambiar con efectividad y empatía conceptos, ideas y argumentos a través de diferentes estrategias y recursos.	- Utiliza diferentes recursos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación. - Se expresa con fluidez y claridad, según las características del contexto y de los participantes del proceso comunicativo. - Expresa argumentos con respeto, mediante el lenguaje verbal y no verbal. - Escucha activamente y demuestra tolerancia por diferentes opiniones y puntos de vista.



Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones.	- Es reconocido como experto en su especialidad. - Se actualiza continuamente respecto a las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad. - Muestra una actitud de aprendizaje y espíritu investigativo. - Crea alternativas de solución a los problemas propios de su cargo. - Realiza actividades que ayudan a externalizar y transferir conocimientos.
Pensamiento analítico	Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades.	- Organiza partes de un problema o situación en forma sistemática. - Compara diferentes características o aspectos estableciendo prioridades sobre una base racional. - Identifica relaciones secuenciales de tiempo, relaciones condicionales.
Análisis de información	Capacidad para analizar, organizar y presentar información documental que le permita establecer conexiones y explicar los asuntos propios de su cargo.	- Analiza lógicamente la información y los datos que posee. - Establece conexiones relevantes entre los datos y las situaciones o problemas presentes. - Presenta los datos e información analizada de forma clara y organizada. - Muestra destreza en el manejo de cifras y sistemas de información financiera.
Confianza	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y tener coherencia entre las palabras y las acciones	- Transmite confianza, rectitud y conducta intachable. - Actúa conforme a normas sociales y éticas relacionadas con el trabajo. - Mantiene confidencialidad en asuntos en los que se hace necesario.
Interacción con la comunidad	Relacionarse con las familias y la comunidad, para vincularlas con los procesos productivos.	- Mantiene una comunicación fluida y efectiva con los socios de la institución para buscar mejores alternativas de crecimiento. - Fomenta actividades que involucren a la comunidad para mejorar los procesos productivos.



Organización del trabajo	Determinar eficazmente metas y prioridades de su trabajo para cumplir con plazos establecidos, hace seguimiento y verificación de información.	- Prioriza actividades en un periodo de tiempo para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el cargo y la dependencia. - Programa la ejecución de su trabajo en un orden lógico y de acuerdo con los procesos a los cuales está vinculado. - Sigue mecanismos de autocontrol y autoevaluación en procura de mejores prácticas. - Es eficiente en el cumplimiento de sus funciones.
Colaboración	Participar activamente de una meta común y para cooperar incluso con objetivos que distan de su interés personal.	- Apoya las labores de la dependencia en actividades que generan mejoría en los procedimientos. - Participa activamente en proyectos y actividades programados en su área mostrando interés y disposición. - Aporta sus conocimientos al grupo de trabajo y facilita el acceso a la información necesaria para el cumplimiento de las metas.
Búsqueda de información	Utilizar la información disponible o consulta fuentes de información adicionales para desarrollar su trabajo.	- Es proactivo en la búsqueda de información relacionada con las responsabilidades a su cargo. - Procesa y aplica la información a su contexto laboral. - Hace uso de procedimientos adecuados y actualizados en la recopilación y revisión de información necesaria para su desempeño. - Identifica con destreza y rapidez fuentes de recopilación de datos e información valiosa para el desempeño cotidiano de sus funciones.
Rigurosidad	Aplicar control estricto de procedimientos y normas con criterios técnicos en el área de trabajo.	- Establece y utiliza controles y sistemas claros y ordenados para el adecuado desempeño de sus funciones. - Aplica estrictamente los procedimientos establecidos garantizando coherencia con la normatividad aplicable. - Aplica estrictamente criterios técnicos en el desarrollo de las actividades a su cargo.



Integridad	Se mantiene dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas en el cumplimiento de las actividades relacionadas con el trabajo.	- Trabaja según sus valores y las normas establecidas por la Cooperativa. - Propone abandonar cualquier actividad que no se ciña a los lineamientos éticos dados por la Cooperativa. - Se constituye en un referente ético para los demás miembros de su área. - Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.
Manejo de herramientas informáticas y de comunicaciones	Habilidad para manejar las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de sus funciones.	- Conoce los programas y aplicativos necesarios para su labor. - Maneja adecuadamente los programas existentes en la Cooperativa para el desempeño de sus funciones. - Busca alternativas de solución, rápidas y funcionales ante problemas que requieren el manejo de aplicativos. - Busca actualizar sus conocimientos cuando surgen nuevas versiones o modificaciones a las aplicaciones requeridas.
Responsabilidad	Actitud de compromiso frente al cumplimiento de las tareas propias del cargo.	- Desempeña las tareas con dedicación cumpliendo con los plazos establecidos. - Realiza sus actividades de acuerdo con los criterios de calidad definidos. - Aplica los procedimientos definidos para el desarrollo de las actividades propias del cargo.
Tolerancia a la presión	Mantener el desempeño con calidad bajo situaciones de presión de tiempo, por desacuerdo, oposición o diversidad o bajo situaciones de mucha exigencia.	- Controla sus comportamientos y emociones ante situaciones tensas o de alta carga de trabajo o responsabilidad. - Comprende las situaciones de dificultad y es capaz de actuar ante ellas para generar soluciones. - Asume responsabilidades frente a las situaciones. - Propende por el bien común antes que por sus propias necesidades en los momentos de dificultad.
Flexibilidad y colaboración	Participar activamente de una meta común y para cooperar incluso con objetivos que distan	- Apoya las labores de la dependencia en actividades que generan mejoría en los procedimientos. - Antepone las necesidades del servicio a sus propias necesidades.



	de su interés personal.	- Facilita el acceso a la información a sus compañeros de trabajo.
Aplicación de procedimientos	Aplicar la lógica procedimental establecida en la Cooperativa para la realización de actividades de apoyo a la gestión administrativa.	- Comprende y acata la normatividad y lineamientos establecidos por la Cooperativa. - Es responsable en la aplicación de procedimientos que garantizan el logro de los objetivos. - Mantiene evidencia de los procedimientos desarrollados de una forma ordenada y clara. - Promueve la aplicación de la nueva normatividad que aplica a la dependencia. - Tiene una actitud proactiva para lograr la actualización y optimización de los procedimientos que desarrolla.
Seguimiento de instrucciones	Disposición para entender, acatar y actuar de acuerdo con los procedimientos establecidos para el apoyo a la gestión administrativa.	- Actúa de forma responsable en el desarrollo de sus actividades. - Comprende la necesidad y realiza los procedimientos eficazmente para satisfacerla. - Conoce la misión de la dependencia y actúa para lograr su cumplimiento. - Es responsable en la aplicación de procedimientos que garantizan el logro de los objetivos.
Relaciones interpersonales	Establecer relaciones laborales cordiales basadas en el respeto por los demás.	- Demuestra imparcialidad en la resolución de la solicitud del usuario. - Es claro en la respuesta que ofrece a los usuarios. - Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza demostrando honestidad y rectitud en todos sus comportamientos. - Regula sus emociones ante las situaciones difíciles de manejar.



**ANEXO 6 CUESTIONARIO PARA UN MANUAL DE FUNCIONES
LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS
APLICACIÓN A LA COOPERATIVA COOPERA LTDA.
AGENCIA DE PATAMARCA**

SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE Y APELLIDO:	FECHA:
CARGO:	DEPARTAMENTO ÁREA:
SUPERVISADO POR:	SUPERVISA A:

SECCIÓN 2. MISIÓN DEL CARGO

Explique brevemente la misión de su cargo:

SECCIÓN 3: ACTIVIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES PRINCIPALES: Enumere las actividades principales que realiza en su puesto de trabajo, como realiza estas actividades, cuantas veces por día lo hace y estime un porcentaje de tiempo aproximado que le toma realizar las actividades.

N	ACTIVIDADES PRINCIPALES	PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA	TIEMPO

ACTIVIDADES SECUNDARIAS: Enumere las actividades poco comunes que realiza en su puesto de trabajo, como realiza estas actividades, cuantas veces por día lo hace y estime un porcentaje de tiempo aproximado que le toma realizar las actividades.

N	ACTIVIDADES PRINCIPALES	PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA (CUANTAS VECES)	TIEMPO

MAQUINARIA /EQUIPO/ SOFTWARE: ¿Qué tipo de maquinaria, equipo, software debe utilizar en su puesto, que tiempo por día utiliza dicho equipo?

MAQUINARIA/ EQUIPO /SOFTWARE	TIEMPO



SECCIÓN 4. CONOCIMIENTOS EN GENERAL

Describa su título en educación superior y o de bachiller.			
TÍTULO BACHILLER		ÁREA CORRESPONDIENTE	
TÍTULO PROFESIONAL		ÁREA CORRESPONDIENTE	
Describa cursos académicos extracurriculares que posee y el centro donde realizó. Ejemplo: curso en ventas, de computación, inglés, etc.			
N	DESCRIPCIÓN	CENTRO	ÁREA CORRESPONDIENTE
Especifique la capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto de trabajo. Ejemplo computación, facturación, etc.			
INDIQUE SU CONOCIMIENTO CON RESPECTO A LA EMPRESA			
MISIÓN:			
VISIÓN:			
POLÍTICAS:			
OTROS CONOCIMIENTOS SOBRE LA EMPRESA:			

SECCIÓN 5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Indique su experiencia laboral antes de ingresar a su actual trabajo, el tiempo de experiencia, que cargo realizaba y qué tipo de compañías realizó su labor.		
CARGO/PUESTO	TIEMPO	TIPO DE COMPAÑÍA (COMERCIAL/SERVICIOS)

SECCIÓN 6. COMPETENCIAS EN GENERAL

Señale cuál de estas destrezas considera indispensables para cumplir de una manera adecuada y satisfactoria su labor:

NIVELES INICIALES: CAJEROS, PERCHEROS, BODEGA, ALMACÉN, EMPACADORES, PERSONAL DE LIMPIEZA, GUARDIAS, PERSONAL DE PLANTA EN GENERAL.



- o ADAPTABILIDAD
- o CAPACIDAD PARA APRENDER
- o HABILIDAD ANALÍTICA
- o INICIATIVA
- o LIDERAZGO
- o ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- o PRODUCTIVIDAD
- o RESPONSABILIDAD
- o TRABAJO BAJO PRESIÓN
- o TRABAJO EN EQUIPO
- o FLEXIBILIDAD
- o AUTOCONTROL
- o HABILIDAD PARA COMUNICAR
- o BÚSQUEDA DE INFORMACION
- o CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
- o CONFIANZA EN SI MISMO
- o DESARROLLO DE RELACIONES
- o DESARROLLO DE LAS PERSONAS
- o PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD
- o HABILIDAD PARA COMUNICARSE TELEFÓNICAMENTE
- o AMABILIDAD EN EL TRATO
- o INTEGRACIÓN SOCIAL
- o INTEGRIDAD

NIVELES EJECUTIVOS: PERSONAL DE VENTAS, ADMINISTRATIVO, EJECUTIVO.

- o ADAPTACIÓN AL CAMBIO
- o COLABORACIÓN
- o CLARIDAD EN EL TRABAJO
- o DINAMISMO Y ENERGÍA
- o FRANQUEZA CONFIABILIDAD INTEGRIDAD
- o HABILIDAD ANALÍTICA
- o INICIATIVA /AUTONOMÍA/ SENCILLEZ
- o LIDERAZGO
- o NIVEL DE COMPROMISO
- o ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
- o ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS
- o DIRECCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO
- o CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS
- o AUTOCONTROL
- o CONFIANZA EN SI MISMO
- o DESARROLLO DE LAS RELACIONES
- o DESARROLLO DE LAS PERSONAS
- o NEGOCIACIÓN
- o COMUNICACIÓN
- o APRENDIZAJE CONTINUO
- o PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES HABILIDAD PARA COMUNICAR
- o TRABAJO EN EQUIPO
- o RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- o CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
- o INICIATIVA E INNOVACIÓN
- o PERSEVERANCIA
- o CONOCIMIENTO DEL MERCADO
- o CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIO



ANEXO 7 CUESTIONARIO PARA ESTABLECIMIENTO DE EJECUCIÓN DEFUNCIONES Y NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

NOMBRE Y APELLIDO: VERÓNICA VALVERDE	FECHA:
CARGO: JEFE DE AGENCIA	DEPARTAMENTO /ÁREA: FINANCIERA
SUPERVISADO POR: JEFE FINANCIERO	SUPERVISA A: SUPERVISOR DE CAJA, ASESOR DE CRÉDITO, JEFE DE TIENDA.

MISIÓN DEL CARGO: Conducir y supervisar las actividades administrativas y operativas de la agencia a su cargo relacionados con el otorgamiento y recuperación de créditos, captación en sus diversas modalidades, así como de la parte administrativa de la agencia.

ACTIVIDADES DEL CARGO			
N	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FRECUENCIA	TIEMPO
1	Dirigir, controlar las operaciones de la agencia, así como velar por el efectivo desempeño del personal a su cargo.	4	60MTOS.
2	Establecer relaciones y efectuar visitas para la captación de nuevos socios.	4	60MTOS.
3	Atender a los socios absolviendo a sus consultas	10	10MTOS
4	Revisar y dar el visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día, y remitir la información al departamento de financiero para su registro.	1	120MTOS.
5	Controlar y explicar las variaciones en cuanto a las captaciones y colocaciones de créditos.	5	20MTOS.
6	Verificar cierres diarios, saldos de caja dejando constancia en los documentos respectivos.	1	30MTOS.
7	Mantener bajo control las claves de las bóvedas y cajas de seguridad.	2	5MTOS.
8	Revisar y firmar aperturas de cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo y sus respectivas tarjetas de registro de firmas.	8	10MTOS.
9	Mantener actualizado el inventario físico de los bienes depreciables y no depreciables de la bodega.	2	15MTOS.
10	Implementar controles para un mejor desarrollo de las actividades.	1	10MTOS.
11	Recibir y entregar el material a las unidades solicitantes el material requerido, para el desarrollo de las actividades.	1	5MTOS.
12	Supervisar la existencia de stocks mínimo de suministros,	1	15MTOS.



	necesarios para la agencia.		
ACTIVIDADES ESENCIALES			
No.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FRECUENCIA	TIEMPO
1	Dirigir, controlar las operaciones de la agencia, así como velar por el efectivo desempeño del personal a su cargo.	4	60MTOS.
2	Establecer relaciones y efectuar visitas para la captación de nuevos socios.	4	60MTOS.
3	Revisar y dar el visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día, y remitir la información al departamento de contabilidad para su registro.	1	120MTOS.
4	Controlar y explicar las variaciones en cuanto a las captaciones y colocaciones de créditos.	5	20MTOS.
5	Verificar cierres diarios, saldos de caja dejando constancia en los documentos respectivos.	1	30MTOS.
6	Revisar y firmar aperturas de cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo y sus respectivas tarjetas de registro de firmas.	8	10MTOS.
INTERFAZ DEL CARGO			
N	Actividades esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo	
1	Dirigir, controlar las operaciones de la agencia, así como velar por el efectivo desempeño del personal a su cargo.	Cliente interno	
2	Establecer relaciones y efectuar visitas para la captación de nuevos socios.	Clientes externos	
3	Revisar y dar el visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día, y remitir la información al departamento de contabilidad para su registro	Jefe Financiero	
4	Controlar y explicar las variaciones en cuanto a las captaciones y colocaciones de créditos.	Cliente externo	
5	Verificar cierres diarios, saldos de caja dejando constancia en los documentos respectivos.	Supervisor de Caja	
6	Revisar y firmar aperturas de cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo y sus respectivas tarjetas de registro de firmas.	Clientes externos	

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA			
No	Conocimiento Académico	Título Requerido	Áreas de Formación
1	Educación Secundaria	Bachiller	Contabilidad
2	Educación Superior	Superior	Administración



CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS			
No.	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Contabilidad General	X	X
2	Manejo básico de programas informáticos		X
3	Análisis Financiero	X	
4	Contabilidad Bancaria	X	X

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS				
No	DESCRIPCIÓN	DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Conocimiento de la misión, políticas, tanto del departamento de ventas como los globales de la empresa	Nivel/ Estratégico		X
2	Conocimiento del mercado y entorno en la que se desenvuelve la empresa.	Mercado/ Entorno	X	
3	Conocer clientes internos y externos de la empresa.	Personas/ Tareas	X	
4	Conocer las leyes y reglamentos bancarios y de Cooperativas.	Legislación	X	X

OTRAS COMPETENCIAS				
N	DESCRIPCION	DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	SELECCION	CAPACITACION
1	Dinamismo con su equipo de trabajo, soportar largas jornadas de trabajo, manteniendo el mismo nivel de energía y responsabilidad amistosa hacia el cliente	DINAMISMO/ ENERGÍA		X
ESPECIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA		TIEMPO	CONTENIDO/ ÁREA	
	Cargos Similares	2 AÑOS	FINANCIERA	



CAJERO DE AGENCIA

NOMBRE Y APELLIDO: KAREN PAMELA NOVILLO ZAVALA	FECHA:
CARGO: CAJERO DE AGENCIA	DEPARTAMENTO /ÁREA: FINANCIERA
SUPERVISADO POR: SUPERVISOR DE CAJEROS	SUPERVISA A:
MISIÓN DEL CARGO: desarrollar sus actividades con exactitud para garantizar las operaciones de caja, con la optimización de tiempo de respuesta al y cliente, efectuando actividades de recepción, entrega, custodia del dinero del cliente, cheques, giros e información bajo su responsabilidad logrando la recaudación de ingresos a la institución y cancelación de los pagos a través de caja.	

ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO:			
N	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO
1	Efectuar el cuadre de caja de las transacciones para proceder la entrega al superior.	6	5mtos.
2	Manejar de forma ágil el sistema informático de caja.	1	2mtos.
3	Control de los límites de efectivo de caja.	4	5mtos.
4	Ingreso de cuentas, pagos, recepción de depósitos.	25	5mtos.
5	Limpieza de puesto de trabajo.	2	2mtos.
ACTIVIDADES ESENCIALES			
N	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	TIEMPO
1	Efectuar el cuadre de caja de las transacciones para proceder la entrega al superior.	6	5mtos.
2	Ingreso de cuentas, pagos, recepción de depósitos.	25	5mtos.
INTERFAZ DE CARGO			
N	ACTIVIDAD ESENCIAL	INTERFAZ DE CARGO	
1	Ingreso de cuentas, pagos, recepción de depósitos.	Clientes Externos	
2	Efectuar el cuadre de caja de las transacciones para proceder la entrega al superior.	Supervisor de Caja	
EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA			
NIVEL DE EDUCACIÓN		TITULO	ÁREA DE FORMACIÓN
Secundaria		Bachiller	Contabilidad
Superior		Contador/ Ing. Comercial	Contabilidad/Administración/afines
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS			
N	ÁREAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Contabilidad General		X
2	Programas Informáticos Básicos		



3	Análisis Financiero		
CONOCIMIENTO INFORMATIVO DE LA EMPRESA			
N	ACTIVIDAD	ÁREA	
1	Conocimiento de la Misión, Visión, políticas, objetivos del departamento de ventas y la Cooperativa.	Nivel Estratégico	
2	Conocimiento del mercado y entorno en el que se desarrolla la cooperativa.	Mercado/ Entorno	
3	Conocer clientes internos y externos de la empresa.	Personas/ Tareas.	
4	Conocer las normas internas de control de dinero	Reglamento Interno	

DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS				
N	DESTREZA	DESCRIPCIÓN	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Orientación al Cliente	Satisfacer las necesidades del cliente.	X	X
2	Manejo formularios	Manejo del llenado de formularios legales	X	X

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES				
N	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Orden y disciplina	Mantener el orden y la calidad del servicio	X	X
2	Orientación al Cliente	Capacidad para lograr satisfacer las necesidades del cliente.	X	X
3	Facilidad de Comunicación	Hablar con los demás de una manera clara y comprensible	X	
4	Trabajo bajo presión	Capacidad para dar productividad en circunstancias difíciles.	X	X
5	Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
6	Instrucción	Enseñar a otra persona a hacer su tarea.		X

OTRAS COMPETENCIAS				
N	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Dinamismo y Energía	Dinamismo adecuado en su equipo de trabajo, soportar largas horas de jornada manteniendo el mismo nivel de energía y personal amistosa hacia el cliente.	X	X

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
ESPECIALIDAD DEL CARGO	TIEMPO	TIPO DE COMPAÑÍA
No requerido	No requerido	No requerido



JEFE DE TIENDA

NOMBRE Y APELLIDO: DIANA RODAS	FECHA:
CARGO: JEFE DE TIENDA	DEPARTAMENTO /ÁREA: COMERCIAL
SUPERVISADO POR: JEFE DE AGENCIA	SUPERVISA A: CAJEROS, PERCHEROS, EMPACADORES
MISIÓN DEL CARGO: asignar y supervisar las actividades de quienes laboran en distintos establecimientos dedicados a la venta de productos.	

ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO			
N	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	FRECUENCIA	TIEMPO
1	Realizar compras adecuadas y ejercer responsabilidad sobre las existencias de mercadería.	3	25 MIN
2	Responsable del punto de venta o local.		
3	Controlar el manipuleo, transporte de materiales y productos.	3	30 MIN
4	Controlar el ingreso y salida de productos de la tienda.		
5	Controlar la rotación de los productos con mayor vencimiento.	3	10 MIN
6	Controlar los servicios de transporte par despacho.		
7	Controlar la labor del personal de la tienda.	5	5 MIN
8	Informar al jefe de agencia de los saldos en forma mensual.	1	30 MIN
9	Supervisar las labores de caja que realiza los cajeros, efectuando los cuadros diarios conjuntamente y arqueando el efectivo y documentos al cierre de operaciones.	4	10 MIN
10	Programar y realizar inventarios periódicamente con la colaboración del personal a su cargo.	1	15 MIN

ACTIVIDADES ESCENCIALES			
No	ACTIVIDADES DE LA POSICION	FRECUENCIA	TIEMPO
1	Controlar el manipuleo y transporte de materiales.	3	30 MIN
2	Controlar el ingreso y salida de los productos de la tienda.	3	5 MIN
3	Controlar la rotación de los productos con mayor vencimiento.	3	10 MIN
4	Controlar la labor del personal de la tienda	5	5 MIN



INTERFAZ DEL CARGO		
No	Actividades esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
1	Controlar el manipuleo y transporte de materiales.	Cliente interno
2	Controlar el ingreso y salida de los productos de la tienda.	Cientes internos y externos
3	Controlar la rotación de los productos de la tienda.	Bodegueros
4	Controlar la labor del personal de la tienda	Cliente interno

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA			
No	Conocimiento Académico	Titulo Requerido	Áreas de Formación
1	Educación Secundaria	Bachiller	Contabilidad
2	Educación Superior	Segundo año mínimo	Ramas administrativas

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS			
No	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Contabilidad General	X	X
2	Manejo básico de programas informáticos	X	X
3	Manejo de inventarios	X	

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS				
No	DESCRIPCIÓN	DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
1	Conocimiento de la misión, políticas, tanto del departamento de ventas como los globales de la empresa	Nivel/ Estratégico	X	X
2	Conocimiento técnicas de mercado y entorno en la que se desenvuelve la empresa.	Mercado/ Entorno	X	X
3	Conocer clientes internos y externos de la empresa.	Personas/ Tareas		X
4	Conocer el tiempo de Caducidad de Productos y de duración de alimentos.	Productos_ Alimentos	X	X

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS				
N	DESCRIPCION	DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACION
1	Responsabilidad	Cumplimiento en las tareas encomendadas.	X	
2	Información al cliente	Satisfacer al cliente	X	X



3	Manejo de programas informáticos.	Programas de la empresa.	X	X
---	-----------------------------------	--------------------------	---	---

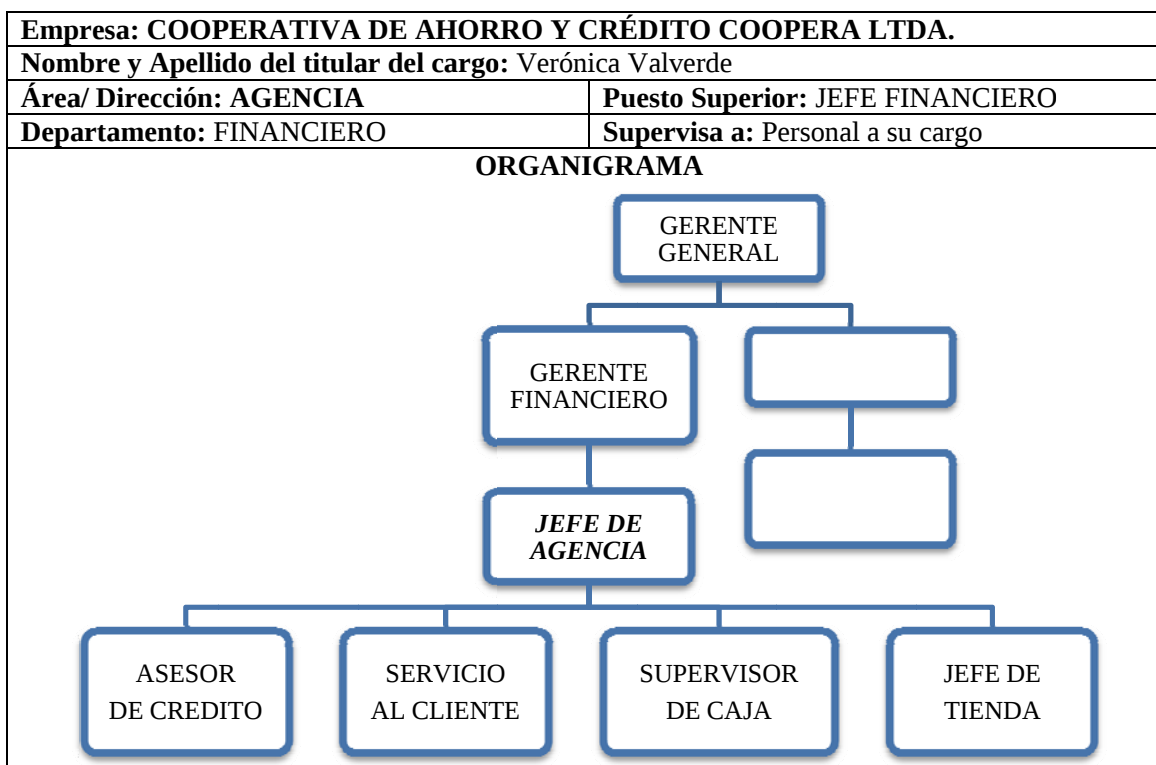
DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES				
No	DESCRIPCION	DESTREZAS / HABILIDADES	SELECCIÓN	CAPACITACION
1	Capacidad para coordinar con su grupo de trabajo.	Desarrollo de relaciones	X	X
2	Mantiene buenas relaciones con sus colaboradores y clientes.	disciplina	X	
3	Orientación al cliente sobre los productos	Calidad de servicio al cliente	X	X
4	Capacidad para tomar decisiones en tiempos difíciles.	Trabajo bajo presión.	X	X
5	Habilidad para tratar con socios difíciles.	Iniciativa y criterio	X	X

OTRAS COMPETENCIAS				
N	DESCRIPCION	DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	SELECCION	CAPACITACION
1	Dinamismo con su equipo de trabajo, soportar largas jornadas de trabajo, manteniendo el mismo nivel de energía y responsabilidad amistosa hacia el cliente	DINAMISMO/ ENERGIA	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
ESPECIFICACION DEL CARGO	TIEMPO	TIPO DE COMPAÑÍA
Cargos Similares	1 año	Comercial



ANEXO 8 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE AGENCIA



MISIÓN DEL CARGO: controlar el buen servicio al socio, fomentar al crecimiento de la Agencia, ser una buena guía para los compañeros, trabajar en colocaciones de créditos, captaciones, incremento de socios, posesionarnos más en nuestro sector y ser los mejores.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES	GRADO DE RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Dirigir, controlar las operaciones de la agencia, así como velar por el efectivo desempeño del personal a su cargo.	X		
Atender a los socios		X	
Revisar y dar el visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día, y remitir la información al departamento de financiero para su registro.		X	
Revisar y dar el visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día, y remitir la información al departamento de financiero para su registro.	X		
Establecer relaciones y efectuar visitas para la captación de nuevos socios.	X		



Verificar cierres diarios, saldos de caja dejando constancia en los documentos respectivos.	X		
Mantener actualizado el inventario físico de los bienes depreciables y no depreciables de la bodega.	X		
Revisar y firmar aperturas de cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo y sus respectivas tarjetas de registro de firmas	X		
Recibir y entregar el material a las unidades solicitantes el material requerido, para el desarrollo de las actividades.			X
Mantener bajo control las claves de las bóvedas y cajas de seguridad.			X
Implementar controles para un mejor desarrollo de las actividades		X	

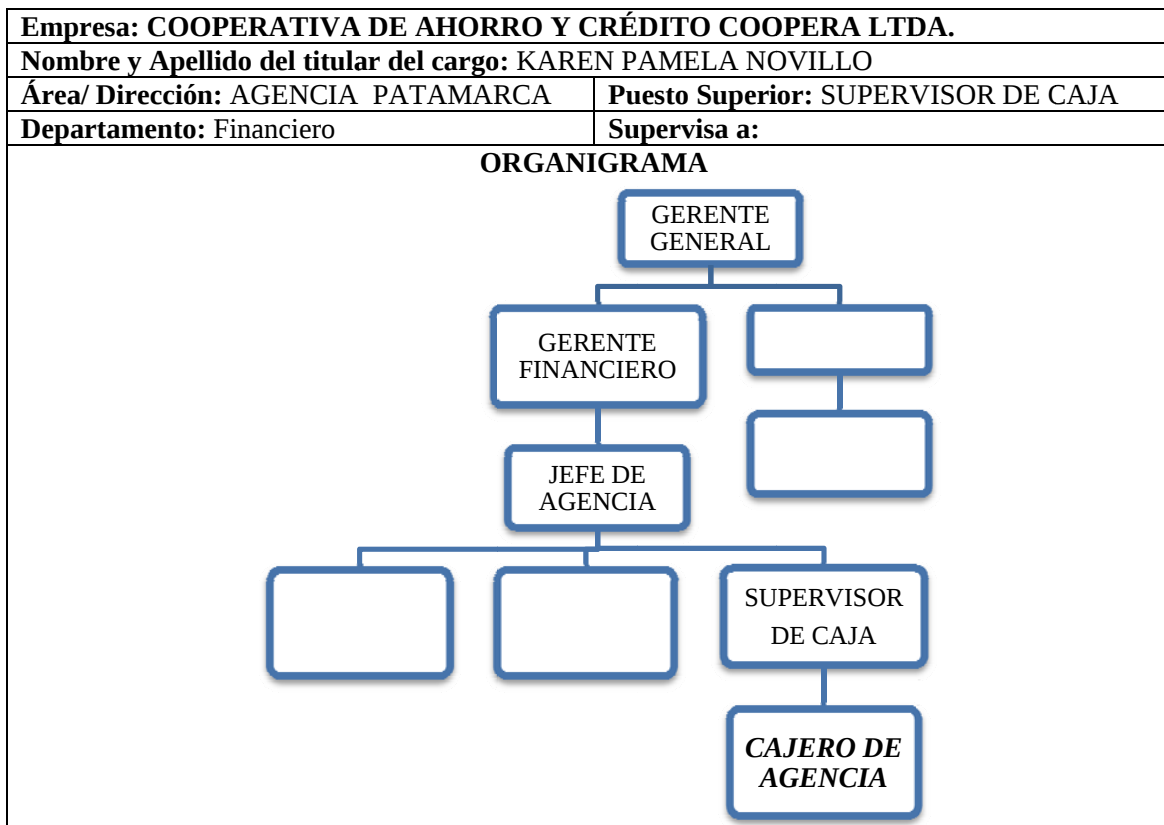
REQUISITOS DEL PUESTO
FORMACIÓN BÁSICA: Ingeniero Comercial, carreras afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: planificación de finanzas, recursos humanos.
EXPERIENCIA REQUERIDA: 2 años
COMPUTACIÓN: Microsoft office , Excel ,entre otros
IDIOMA: Inglés medio

COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio	X		
Dinamismo y energía	X		
liderazgo	X		
Negociación	X		
comunicación	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas	X		
Confianza en sí mismo	X		
Conocimiento de mercado	X		
Integración social	X		
Iniciativa e innovación	X		
Capacidad de planificación y organización	X		

OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS DEL PUESTO	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad para comunicar	X		
Construcción de relaciones de negocio	X		
Orientación del cliente	X		
Dirección de equipo de trabajo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Conocimiento de la organización	X		



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CAJERA DE AGENCIA



MISIÓN DEL CARGO: desarrollar sus actividades con exactitud para garantizar las operaciones de caja, con la optimización de tiempo de respuesta al y cliente, efectuando actividades de recepción, entrega, custodia del dinero del cliente, cheques, giros e información bajo su responsabilidad logrando la recaudación de ingresos a la institución y cancelación de los pagos a través de caja.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES			
Manejar de forma ágil el sistema informático de caja.	X		
Ingreso de cuentas, pagos, recepción de depósitos.	X		
Abrir el sistema de Money Gram			X
Manejar Venezia (facturación)		X	
Manejar Oracle		X	
Control de los límites de efectivo de caja.			X
Apertura de caja			X
Limpieza de puesto de trabajo.			X



REQUISITOS DEL PUESTO
FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller en contabilidad
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: no indispensable
EXPERIENCIA REQUERIDA: no requerida
COMPUTACIÓN: Microsoft y contabilidad, Excel ,entre otros
IDIOMA: Inglés básico

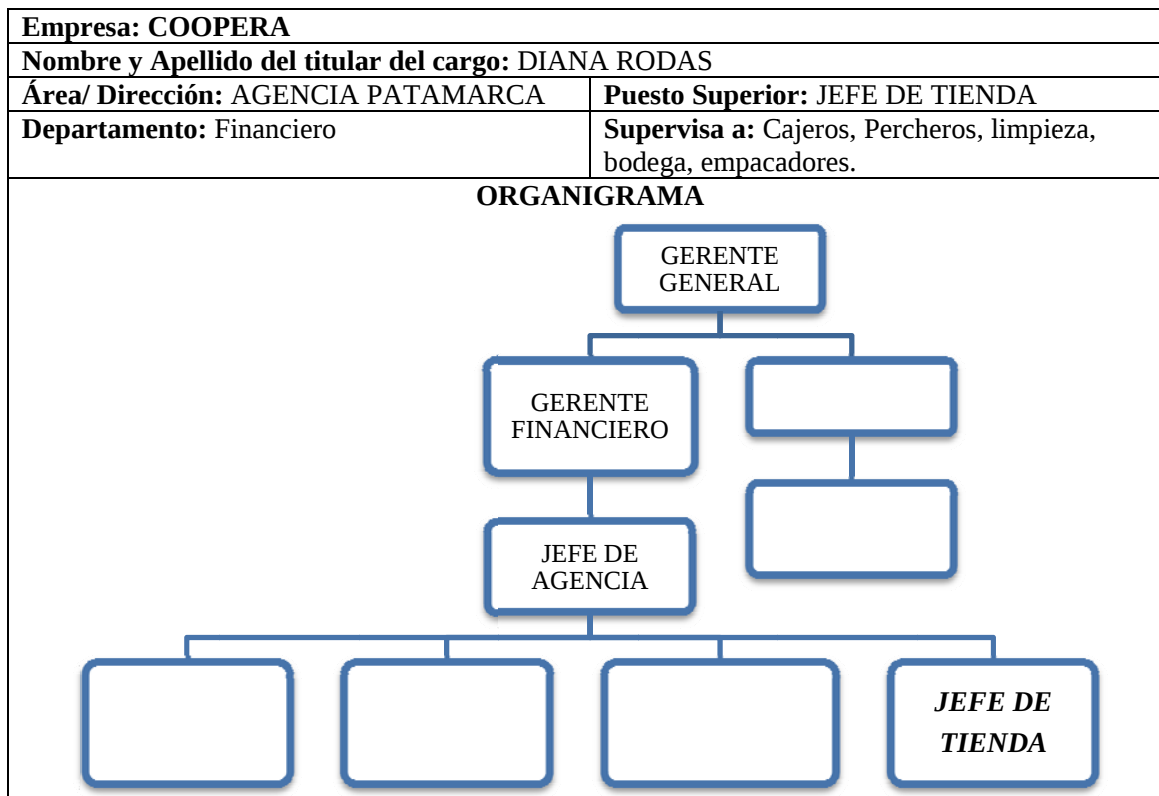
COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Claridad en el trabajo	X		
Adaptabilidad al cambio		X	
Responsabilidad	X		
Iniciativa / autonomía			X
Profundidad en el conocimiento del servicio		X	
Orientación al cliente	X		
Trabajo en equipo	X		
Autocontrol	X		
Habilidad para comunicar	X		
Aprendizaje continuo		X	
Búsqueda de información		X	
Construcción de relacione de trabajo	X		
Trabajo bajo presión	X		

OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS DEL PUESTO	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al cliente	X		
Responsabilidad	X		
Amabilidad en el trato	X		
Habilidad para comunicar	X		
Dinamismo y energía	X		
Colaboración		X	

OTROS REQUISITOS DEL PUESTO	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de equipo de computación Excel		X	
RRHH	X		
Cuadros de caja	X		
Habilidad para comunicarse telefónicamente		X	



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE TIENDA



MISIÓN DEL CARGO: asignar y supervisar las actividades de quienes laboran en distintos establecimientos dedicados a la venta de productos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO ACTIVIDADES/TAREAS/RESPONSABILIDADES	GRADO DE RELEVANCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Realizar compras adecuadas y ejercer responsabilidad sobre las existencias de mercadería.	X		
Responsable del punto de venta o local.	X		
Controlar el manipuleo, transporte de materiales y productos.		X	
Controlar el ingreso y salida de productos de la tienda.			
Controlar la rotación de los productos con mayor vencimiento.		X	
Controlar los servicios de transporte par despacho.			X
Controlar la labor del personal de la tienda.	X		
Supervisar las labores de caja que realiza los cajeros, efectuando los cuadros diarios conjuntamente y arqueando el efectivo y documentos al cierre de operaciones.	X		



Programar y realizar inventarios periódicamente con la colaboración del personal a su cargo.	X		
Informar al jefe de agencia de los saldos en forma mensual.	X		

REQUISITOS DEL PUESTO
FORMACIÓN BÁSICA: CONTADOR, CARRERAS AFINES
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: MANEJO DE RECURSOS HUMANOS
EXPERIENCIA REQUERIDA: 1 años
COMPUTACIÓN: Microsoft y contabilidad, Excel ,entre otros
IDIOMA: Inglés básico

COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Claridad en el trabajo	X		
Adaptabilidad al cambio	X		
Responsabilidad	X		
Iniciativa / autonomía			X
Profundidad en el conocimiento del servicio		X	
Orientación al cliente	X		
Trabajo en equipo	X		
Autocontrol	X		
Habilidad para comunicar	X		
Aprendizaje continuo		X	
Búsqueda de información		X	
Construcción de relacione de trabajo		X	
Trabajo bajo presión	X		

OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS DEL PUESTO	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al cliente	X		
Responsabilidad	X		
Amabilidad en el trato	X		
Habilidad para comunicar	X		
Dinamismo y energía	X		
Colaboración		X	
OTROS REQUISITOS DEL PUESTO	NIVEL DE REQUERIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Manejo de equipo de computación Excel		X	
RRHH	X		
Cuadros de caja	X		
Habilidad para comunicarse telefónicamente		X	



ANEXO 10 FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.

FOTO				
1. INFORMACION PERSONAL				
Fecha.....				
Nombres y apellidos completos:		Profesión:		Edad:
Dirección Domiciliaria:			Teléfono:	
Cédula de Identidad No.	carné Seguro Social:	Cédula Militar	Licencia de Conducir Vigente	
Estado Civil: Soltero(a) ()	Casado(a) ()	Divorciado(a) ()	Viudo(a) ()	Unión Libre ()
Nombres y apellidos del cónyuge:		Lugar de trabajo:	Cargo:	
Número de hijos:	Clasifíquelo de 0 a 6 años.	De 6 a 12 años	De 12 a 18 años	Más de 18 años
2. ESTUDIOS				
INSTRUCCIÓN FORMAL				
Escuela	Nombre de la Institución	Lugar	Años	Diplomas/Título
Colegio				
Pos Bachiller				
Universidad				
Posgrado				
Otros				
CAPACITACIÓN *Si requiere espacio adicional incluir al final.				
Nombre de la Institución		Nombre del Curso		Fechas
ESTUDIOS:				
¿Estudia Actualmente?	Si () No ()	¿Qué carrera?	¿Qué Horario?	
¿Piensa seguir estudiando?(Indique su horario)				
3. EMPLEO SOLICITADO				
Solicita el cargo de:		Fecha que puede empezar a trabajar		
Referencia Ubicación:				
Salario que aspira:	Trabajo anteriormente en la empresa Si () No ()	Lugar:	Cargo de desempeño:	
Motivo de salida				
¿Cómo se enteró de la vacante?				

**4. REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre tres personas distintas a familiares o empleados suyos.

A) Nombre	Ocupación/ Teléfono	Ocupación
B)		
C)		

5. REFERENCIAS LABORALES DE LOS ÚLTIMOS EMPLEOS

Actual o ultimo.

Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:		Cargo desempeñado por usted:
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo de servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		
Nombre de la empresa:	Dirección:	Teléfono:
Nombre y cargo de su jefe inmediato:		Cargo desempeñado por usted:
Principales funciones:		
Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Total tiempo servicio:
Sueldo inicial:	Motivo de salida:	
Sueldo final:		

OBSERVACIONES:

CERTIFICO: que la información consignada en esta página y en las anteriores es exacta. Queda entendido que se someterá a verificación por parte de COOPERA y si comprueba que alguno de los datos y certificados proporcionados por mí son falsos, dará lugar a mi despido inmediato.

Firma del solicitante

6. PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

Verificación de referencias:

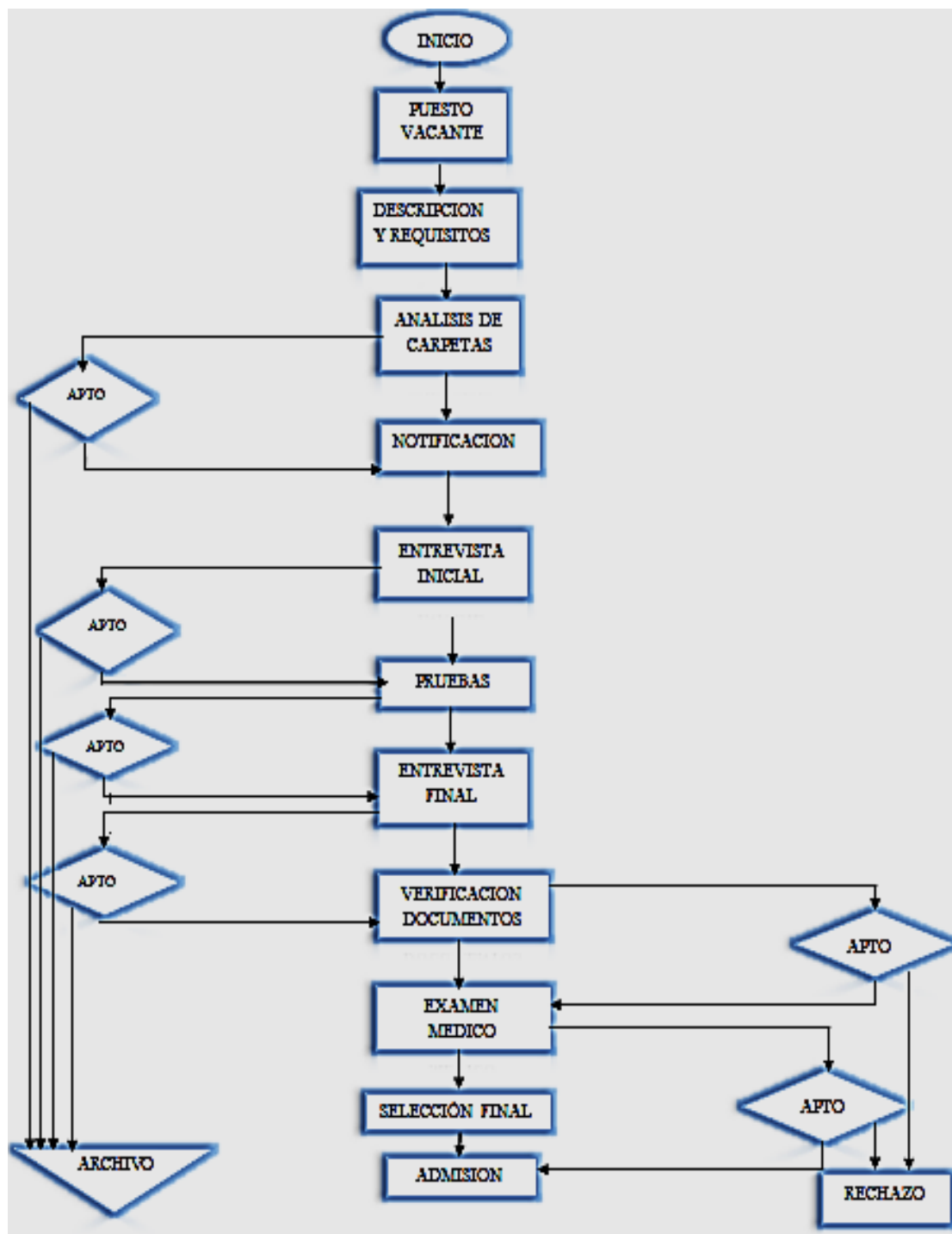
OBSERVACIONES:

Referencias verificado por:

Fecha:

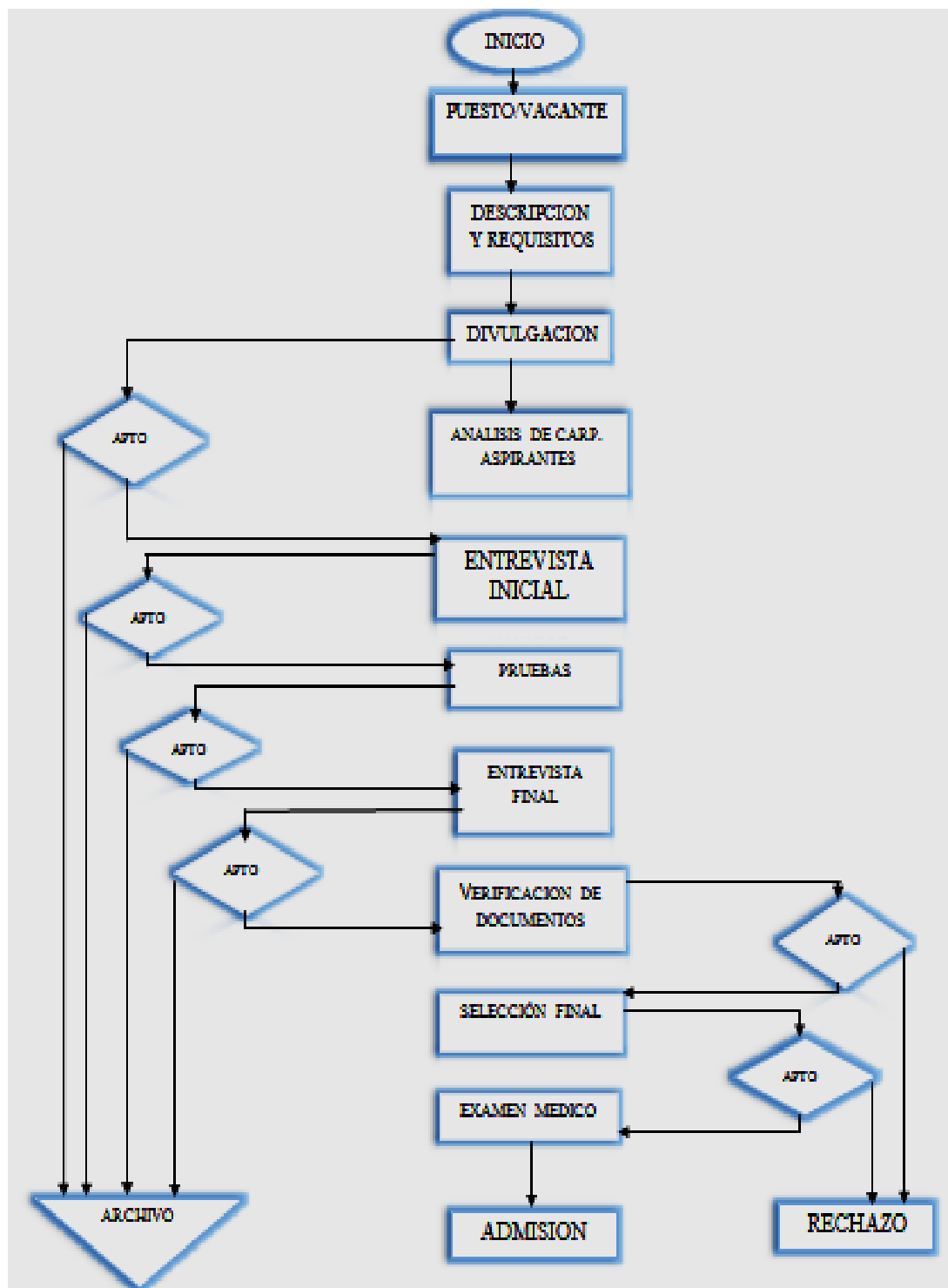


ANEXO 11 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA DE PERSONAL





ANEXO 12 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA DEL PERSONAL





ANEXO 13 PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

INICIO

PRESENTACION FOR
MAL DEL
TRABAJADOR

RRECORRIDO POR LAS
INSTALACIONES

ENTREGA DE
MANUALES,
CARNET, ETC.

1 SEMANA

1 MES

CAPACI-
TACION

FUNCIONES BASICAS
DEL PUESTO

DIFERENTES AREAS
DE LA COOPERATIVA

SE REALIZA
REGISTRO
CAPACITACION

SE ENVIA AL PERSONAL
AREA DE LA VACANTE

FIN



ANEXO 14 FORMATO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PERIODO DE OBSERVACIÓN: DEL...../...../.....AL...../...../.....
 DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS
 Y NOMBRE:

PUESTO ACTUAL:

No. DE LEGAJO:

ÁREA:

DATOS DEL EVALUADOR

APELLIDOS
 Y NOMBRE:

PUESTO ACTUAL:

No. LEGAJO:

ÁREA:

FECHA DE LA ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS:/...../.....

FECHA DE LA ENTREVISTA ANUAL DE EVALUACIÓN:/...../.....

FECHA DE LA REUNIÓN DE PROGRESO:/...../.....

COMENTARIOS:

ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONSECUCIÓN (1 A 5)	COMENTARIOS
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL	100%		

RECOMENDACIONES

DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.		
2.		



3.		
4.		
5.		

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	¿APLICA A SU PUESTO?	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	NO DESARROLLADA
TRABAJO EN EQUIPO						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
LIDERAZGO						
FLEXIBILIDAD						
ORGANIZACIÓN						
DECISIÓN						
HABILIDAD ANALÍTICA						
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y MERCADO						
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS						
MODALIDADES DE CONTACTO						
ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD						

AUTOEVALUACIÓN

COMPETENCIAS	¿APLICA A SU PUESTO?	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	NO DESARROLLADA
TRABAJO EN EQUIPO						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
LIDERAZGO						
FLEXIBILIDAD						
ORGANIZACIÓN						
DECISIÓN						
HABILIDAD ANALÍTICA						
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y MERCADO						
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS						
MODALIDADES DE CONTACTO						



ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD							
---	--	--	--	--	--	--	--

NOTA FINAL 1.- EXCEPCIONAL 4 (CUATRO)..... 2.- DESTACADO 3.-BUENO 4.-NECESITA MEJORAR 5.-RESULTADOS INFERIORES A LO ESPERADO DESCRIBA BREVEMENTE LAS RAZONES POR LAS QUE UD. HA VALORADO GLOBALMENTE A LA PERSONA EN LA ESCALA.

FIRMAS Y COMENTARIOS EVALUADO: FECHA:,.....,..... FIRMA:..... EVALUADOR: FECHA:,.....,..... FIRMA:..... SUPERIOR DEL EVALUADOR: NOMBRE Y APELLIDOS: PUESTO:..... FECHA:,.....,..... FIRMA:.....
--

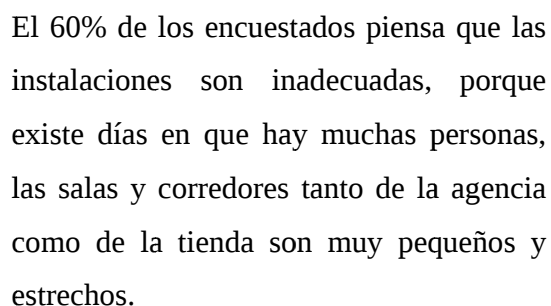
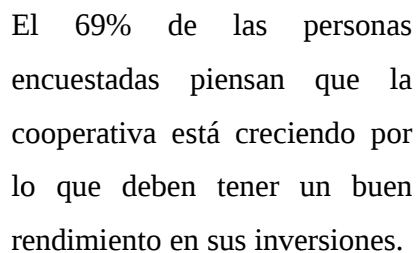
FUENTE: Allens Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias

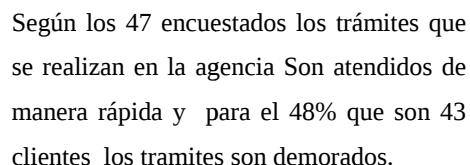
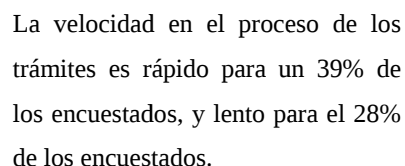
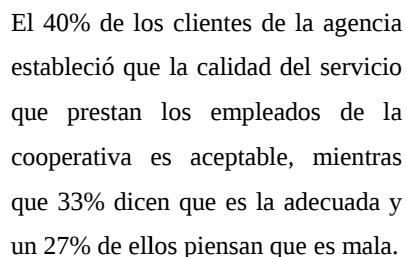


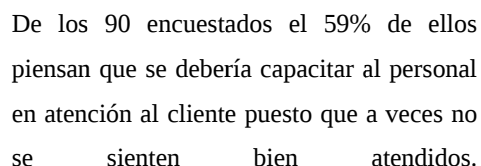
ANEXO 15 PLAN DE CARRERA PARA UN CAJERO

PUESTO DE ORIGEN	REQUISITOS PARA ASCENDER A SUPERVISOR DE CAJA	REQUISITOS PARA ASCENDER A JEFE DE AGENCIA	REQUISITOS PARA ASCENDER A JEFE FINANCIERO
<i>Cajero</i>	Un año de experiencia evaluación de desempeño medio Título Universitario, en contabilidad, Administración de Empresa y afines.		
<i>Supervisor de caja</i>		Dos años como Cajero. evaluación de Desempeño “superior” Competencias: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, negociación.	
<i>Jefe de Agencia</i>			Mínimo dos años como supervisor de caja. Evaluaciones “Destacado”. Competencias: liderazgo, decisión, nivel de compromiso, comunicación, iniciativa e innovación, negociación, Tolerancia a la presión.

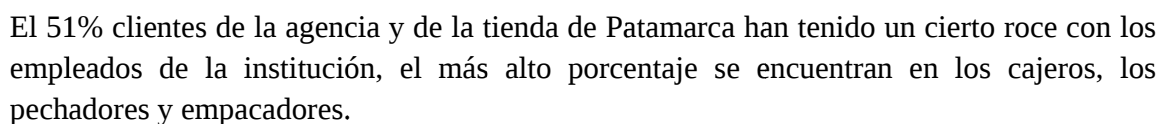
AGENCIA DE PATAMARCA

[illegible][illegible]

[illegible][illegible][illegible]

[illegible]

SI	CAJEROS	15	GUARDIA	9	PERCHADOR	17	EMPACADOR	10	51
NO									39





ESTABLECIMIENTO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

$$n = \frac{(Z^2) * N * p * q}{(E^2)(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n = Tamaño de la muestra = (?).

Z^2 = Nivel de Confianza = 95% = 1.96

P = Probabilidad = 50%

Q = Probabilidades No = 50%

N = Tamaño del Universo = 1330

E^2 = Sesgo. = 10%

$$n = \frac{(1,96^2) * 1330 * 0,50 * 0,50}{(0,10^2)(1330 - 1) + (1,96^2) * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 89,63 \text{ personas}$$

$$n = 90 \text{ personas}$$