

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE POSTGRADO

**Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una
Institución Financiera en el Sector Cooperativo.
Caso práctico: Jardín Azuayo 2014**

**Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de:
Magister en Gestión y Dirección de Empresas
con Mención en Finanzas**

Autora:

Ing. Paulina Elizabeth Minchala Velecela

Director:

Econ. Efrén Patricio Andrade Verdugo, MBA

CUENCA – ECUADOR

Agosto 2014



CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, *Paulina Elizabeth Minchala Velecela*, autora de la tesis “*Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una Institución Financiera en el Sector Cooperativo. Caso práctico: Jardín Azuayo 2014*”, 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 Magíster en Gestión y Dirección de Empresas con Mención en Finanzas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a.

Cuenca, septiembre de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Paulina Minchala V.".

Ing. Com. Paulina Minchala V.

C.I. 0301624003



CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, *Paulina Elizabeth Minchala Velecela* autor/a de la tesis “*Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una Institución Financiera en el Sector Cooperativo. Caso práctico: Jardín Azuayo 2014*”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, septiembre de 2014



Ing. Com. Paulina Minchala V.
C.I. 0301624003



DEDICATORIA

Dedico a mis padres Sr. Luis Minchala y a mi madre, quien en vida fue Sra. María Ermelinda Velecela quienes me brindaron todo su apoyo y confianza incondicional; a mis hermanas, mujeres luchadoras, motivadoras e inspiradoras; y todos quienes aportaron con su granito de arena y alicientes para la culminación de este trabajo, que es el resultado del sacrificio y dedicación para el cumplimiento de otra etapa más de mi vida profesional.



AGRADECIMIENTO

A Dios creador del universo y dueño de mi vida, que me sigue regalando oportunidades y retos que debo vencerlos, alegrías, tristezas y sueños que los he compartido con mis queridos padres y hermanas, amigos y compañeros de trabajo; y mi querida madre que hoy me acompaña desde el cielo.

Al Eco. Efrén Andrade con respeto y aprecio, deseo expresar mi más profundo agradecimiento, quien con mucha dedicación, me ha acompañado y guiado en el desarrollo y culminación de este trabajo.

A los regentes de mi segundo hogar, Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, quienes me brindaron todas las facilidades para estudiar esta maestría y continuar profesionalizándome, y de esta manera, pueda seguir cumpliendo plenamente el cargo que me ha sido confiando.



RESUMEN

El trabajo de investigación denominado “*Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una Institución Financiera en el Sector Cooperativo. Caso práctico: Jardín Azuayo 2014*”, aplicado en la Oficina Azogues, proporciona herramientas que facilitan la gestión del talento humano (capital intangible de la institución), a través del levantamiento de perfiles y valoración de los cargos existentes, para contar con las personas más idóneas dentro de la organización. En el proceso de selección y reclutamiento del personal, no es suficiente que éste sea parte de la nómina; la institución debe preocuparse permanentemente de evaluar el desempeño y conocer que competencias (conocimientos, destrezas y valores) son las que están por debajo del rendimiento esperado, y brindar el entrenamiento y oportunidades de desarrollo, de manera que los colaboradores se sientan respetados y valorados; en este sentido las personas llegan a valorar más los beneficios intangibles que les provee la organización que la misma retribución económica. El modelo presenta una propuesta de Plan de Carrera, como una alternativa para los ascensos y promoción del personal, su aplicación debe efectuarse cuando el aspirante pueda asumir las responsabilidades que demanda el nuevo cargo. Para los puestos claves, se ha diseñado un Plan de Sucesión que permita contar con candidatos preparados con experiencia y liderazgo. Una adecuada gestión del talento humano, garantiza el éxito de la entidad, con resultados de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: Competencia, destreza o habilidades, puesto, gestión, perfil, talento humano, tareas o actividades, capacitación, desempeño.



ABSTRACT

The research paper entitled "Model of the Resource Management Proficiency for Financial Institution in the Cooperative Sector. Case Study: Jardín Azuayo 2014: in the office Azogues" provides tools to facilitate talent management (intangible resources of the company); by elaborating profiles and determining the existing workstations in order to have the most appropriate people in the company. In the process of selection and recruitment of staff, it is not enough that they form part of the personnel; the institution must constantly be concerned about evaluating their performance and know which capabilities (knowledge, skills and values) are below the expected performance, and provide training and growth opportunities, so that employees feel appreciated and valued. In this sense, people come to value the intangible benefits the organization provides for them with the same economic retribution. This project presents a career proposal as an alternative for promotion of personnel; this application must be made when the applicant can assume the responsibilities imposed by the new job. For key positions, we have designed a succession plan that allows us to prepare candidates with experience and leadership. Proper human resource management ensures the success of the organization, with profitability and sustainability results over time.

Keywords: Competition, skill, job, management, profile, human resources, tasks or activities, training, performance.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
INDICE DE TABLAS	12
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.....	18
1.1 Historia del Cooperativismo en el Ecuador	18
1.2 Sector Cooperativo.....	22
1.3 La Economía Popular y Solidaria	26
1.4 Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	27
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	39
2.1 Competencias Laborales.....	39
2.2 Objetivo de un modelo de competencias	42
2.3 Tipos de competencias	43
2.4 Características de las competencias.....	45
2.4.1 Por la dificultad de adquisición	45
2.4.2 Por similitudes temáticas entre competencias	46
2.5 Diseño de Perfiles	47
2.5.1 Diseño del puesto	51
2.6 Implantación de un modelo de gestión por competencias.....	54
2.7 Limitaciones para la implementación	56
2.8 Planificación	57
CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.....	59
3.1 Diagnóstico del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	59
3.1.1 Diagnóstico del Clima Laboral.....	59



3.2	Descripción de la Situación Actual del Talento Humano.....	63
3.3	Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano	64
CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR COOPERATIVO. CASO PRÁCTICO: JARDIN AZUYAO 2014.....		69
4.1	Levantamiento de perfiles	69
4.2	Valoración de cargos.....	81
4.3	Reclutamiento y Selección.....	99
4.3.1	Reclutamiento:	99
4.3.2	Selección:.....	101
4.4	Evaluación del desempeño.....	106
4.5	Plan de Capacitación	113
4.6	Sistema de retribución económica por puestos y competencias	115
4.7	Plan de Carrera	117
4.8	Plan de sucesión	118
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
5.1	Conclusiones	120
5.3	Recomendaciones	121
ANEXOS		124
Anexo 1	Encuesta del Clima laboral	124
Anexo 2	Listado de actividades	125
Anexo 3	Perfil por Competencias	129
Anexo 4	Clasificación de las Competencias	134
Anexo 5	Niveles por cada Esperados por cada Competencia Común	138
Anexo 6	Niveles de las Competencias	139
Anexo 7	Especificación del Cargo	142
Anexo 8	Requisición de Personal.....	147
Anexo 9	Convocatoria para Contratar Personal	152
Anexo 10	Evaluación de conocimientos	156



Anexo 11 Evaluación del Desempeño	160
Anexo 12 Evaluación de Valores	164
Anexo 13 Evaluación de Planes	169
Anexo 14 Comisión de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Talento Humano	172
BIBLIOGRAFÍA	173



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Las Cinco Fuerzas de Porter	24
Gráfico 2 Ámbitos de la Gobernabilidad de la Cooperativa Jardín Azuayo	31
Gráfico 3 Elementos de las Competencias.....	49
Gráfico 4 Competencias para el puesto	50
Gráfico 5 Diseño del Puesto.....	53
Gráfico 6 Representación del Clima Laboral.....	62
Gráfico 7 Administración salarial de los colaboradores.....	83
Gráfico 8 Liderazgo	89
Gráfico 9 Curva de la Transparencia y Ética	90
Gráfico 10 Curva del Trabajo en Equipo	92
Gráfico 11 Curva de Administración de Recursos.....	93
Gráfico 12 Curva de Polifuncionalidad	94
Gráfico 13 Curva del Trabajo bajo Presión	96
Gráfico 14 Análisis Comparativo de la Remuneración	116



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Situación Financiera	32
Tabla 2 Indicadores Financieros	33
Tabla 3 Análisis FODA	35
Tabla 4 Cadena de Valor	36
Tabla 5 La Cultura Organizacional	43
Tabla 6 Diseño del Puesto	48
Tabla 7 Encuesta de Clima Laboral	60
Tabla 8 Medición del Clima Laboral	61
Tabla 9 Tabla de Calificación para el Diagnóstico.....	65
Tabla 10 Diagnóstico de la Gestión de Talento Humano	66
Tabla 11 Criterio I (Frecuencia).....	70
Tabla 12 Criterio II (Dificultad).....	71
Tabla 13 Criterio III (Consecuencia).....	72
Tabla 14 Listado de Actividades.....	75
Tabla 15 Formulario para Perfil por Competencias	76
Tabla 16 Estructura de Modelo	77
Tabla 17 Formulario para Clasificación de Competencias	78
Tabla 18 Criterios para Calificar el Desempeño	78
Tabla 19 Niveles de Competencias.....	80
Tabla 20 Valoración del Liderazgo	81
Tabla 21 Matriz de Priorización	85
Tabla 22 Criterios de Valoración	86
Tabla 23 Resultados de Priorización de Competencias	87
Tabla 24 Valoración de Competencias.....	88
Tabla 25 Resultados de Análisis de Liderazgo.....	90
Tabla 26 Transparencia y ética	91
Tabla 27 Trabajo en Equipo	92
Tabla 28 Administración de Recursos.....	94
Tabla 29 Polifuncionalidad	95
Tabla 30 Trabajo bajo Presión	96



Tabla 31 Valoración de Cargos	97
Tabla 32 Fijación de Sueldos por Cargos	98
Tabla 33 Especificación del Cargo	100
Tabla 34 Requisición de Personal.....	101
Tabla 35 Convocatoria para Contratar Personal	102
Tabla 36 Criterios de Valoración	103
Tabla 37 Evaluación de Conocimientos	104
Tabla 38 Perfil de Competencias	106
Tabla 39 Indicadores de Desempeño.....	108
Tabla 40 Evaluación del Desempeño, caso Coordinador(a)	109
Tabla 41 Calificación	109
Tabla 42 Formato de Evaluación de Valores.....	110
Tabla 43 Evaluación de Planes de Acción	111
Tabla 44 Resumen individual de los Resultados de la Gestión.....	112
Tabla 45 Acciones de Corrección y Mejora	112
Tabla 46 Comparación de Desempeño.....	113
Tabla 47 Capacitación.....	114
Tabla 48 Valoración de Cargos por Puntos.....	116



INTRODUCCIÓN

En el Ecuador en los últimos años se han producido grandes cambios; por un lado está la creación y aplicación de políticas estatales que fomentan el crecimiento de la economía ecuatoriana; y por otro está la Constitución de Monte Cristi aprobada en el 2008 que reconoce al sector de la economía popular y solidaria, en este marco se abrió camino para fortalecer al sector cooperativo que incluye a las cooperativas de: producción, vivienda, transporte; también el sector informal, importante fuerza motora de la producción; así como también a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, este último, un gran sector que ha venido creciendo y fortaleciendo después de la gran crisis financiera en la década de los noventa, tiempo en el que el debacle de la banca provocó un retroceso en la economía del país y sumergió en la pobreza a miles de ciudadanos y la desaparición de grandes bancos privados. Salir de la crisis fue un gran desafío para los ecuatorianos, mantener la esperanza y volver a confiar es el reto.

Las crisis deben ser transformadas en oportunidades, y para Jardín Azuayo no podía ser la excepción; contribuir al desarrollo y buen vivir de las comunidades donde tiene cobertura, es el reto; razón por la cual el objetivo de este trabajo es proporcionar a la Cooperativa un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para contar con las personas correctas en los puestos correctos, para enfrentar los cambios constantes y desafíos del mercado a través de su capital más valioso como es el talento humano, quienes a través de permanente entrenamiento y capacitación podrán desempeñarse adecuadamente y contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

En este trabajo abordaremos la historia del cooperativismo en el Ecuador y sus orígenes a nivel mundial en el capítulo I. La historia del cooperativismo se inicia hace cientos de años atrás, en la primera década del siglo XIX, época en la que imperaba el capitalismo industrial, que más tarde se convertirían en grandes ideales de conquista para la sociedad de ese tiempo; las ideas cooperativas son



tomadas de dos organizaciones de ahorro y crédito que surgieron en los años 1818 a 1888 llamadas Schultze y Raiffeisen, nombres de sus mentores, fueron dos grandes sistemas que operaron y compitieron en todo el territorio alemán. Estas dos organizaciones demostraron que se puede obtener ganancias sin necesidad de explotación, eliminando las extensas jornadas de trabajo que superaban las 16 horas, la sobreexplotación a los niños, mujeres y obreros. Para que estos sistemas funcionen establecieron prácticas y reglas aplicables.

Las ideas cooperativas en el Ecuador se vivían desde la misma práctica, aunque no conocidas con ningún nombre en especial, su entrada al país surge en la primera década del siglo pasado; esto por el gran movimiento económico y comercial que se generaba en el puerto de Guayaquil y la llegada de extranjeros con estas ideas cooperativistas. Sin embargo, el progreso y fortalecimiento cooperativo durante décadas fue truncado por los diferentes gobiernos de turno, ya sea por políticas estatales impositivas o crisis que afectaron al país.

En la actualidad el sector cooperativo está fortalecido, existen entidades encargadas de su control como lo es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En los puntos 1.2 y 1.3 de este capítulo se profundizarán sobre el sector cooperativo y la economía popular y solidaria. Y en el siguiente punto tratará ampliamente sobre la cooperativa Jardín Azuayo, para conocer sus inicios y crecimiento en los 17 años de vida institucional; se realizó una comparación de Jardín Azuayo con otros competidores del sector a través del análisis de la Cadena de Valor y determinar oportunidades y debilidades, amenazas y fortalezas con el análisis FODA^{*1}, en donde se puede evidenciar la importancia de la intervención del talento humano para generar la ventaja competitiva de la institución.

*¹ FODA: Técnica de análisis para determinar las debilidades y fortalezas internas a la organización, así como también las oportunidades y amenazas que son externas y a las que se enfrentan las organizaciones en el mercado donde se encuentran.



La “Gestión por Competencias” un tema de actualidad y de interés para las empresas pequeñas, medianas y grandes, Jardín Azuayo a nivel nacional se ubica dentro de las cooperativas grandes; argumento válido para implementar un Modelo de Gestión por Competencias; en el capítulo II se revisan algunos conceptos que ayudan a comprender la importancia y objetivo que persigue el modelo. Las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos y valores subyacentes en un individuo, que deben ser conocidos y valorados por la organización, y en base a la cual se establecerán los mecanismos de evaluación permanente de desempeño, para conocer las brechas de desempeño y fortalecer las capacidades del evaluado a través de capacitación y retroalimentación permanente, además de establecer el proceso para la selección, reclutamiento, plan de carrera y sucesión para el talento humano que labora en la Cooperativa. Para que exista evaluación deben existir puestos con sus respectivos ocupantes a quienes se medirá el desempeño, cada puesto debe estar ubicado en el organigrama de la organización, tener una misión y visión, que apunten al cumplimiento de los objetivos institucionales, cada puesto debe contar con un listado de tareas claramente identificado para que pueda ser ejecutado por su ocupante, es decir, que en este capítulo contaremos con elementos que faciliten del diseño de un puesto. La implantación de un Modelo de Gestión por Competencias requiere de planificación y compromiso de los ejecutivos de la organización, para vencer obstáculos que se puedan presentar en la construcción e implantación del modelo, y evaluar su efectividad.

En el tercer capítulo se realizó el diagnóstico de la situación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es el diagnóstico de la gestión del talento humano, momento en el que se determinó que no existe la provisión oportuna de personal para las oficinas de la Cooperativa, no se ha revisado la remuneración y salida de talentos a otras instituciones; en este último caso se considera una pérdida significativa para la institución, ya que la organización utilizó recursos económicos, tiempo en entrenar y formar a ese talento, por consiguiente la necesidad de contar con el modelo.



El capítulo IV iniciará con el levantamiento de los perfiles para los puestos existentes en la Oficina Azogues de la Cooperativa Jardín Azuayo, para lo cual se seguirán cuatro pasos: a) Criterios de valoración de actividades. b) Identificación de las actividades. c) Perfil de competencias y d) Clasificación de las competencias. La siguiente actividad será valorar los cargos.

El proceso de reclutamiento y selección permitirá contar con personal competente, su nivel de competencia deberá ser evidenciado a través de la evaluación del desempeño, que deberá integrar la capacitación al personal, la remuneración según el puesto y la responsabilidad que tenga, elementos que permitirán estructurar un plan de carrera y de sucesión lo suficientemente fortalecidos, para contar con los insumos necesarios para contar con planes de sucesión y de carrera con personal interno de la Cooperativa. En el capítulo V se realizaron las conclusiones y recomendaciones para la institución en donde se puso en práctica esta investigación.

En resumen, el presente trabajo tienen entre sus objetivos tener una herramienta para la adecuada gestión del talento humano de la Cooperativa, por lo tanto, el modelo a proponer puede ser empleado por otras instituciones financieras para su aplicación; sin embargo, una posible limitación podría ser que el modelo no se ajuste a la institución que quiera emplearlo y dificulte la implantación. En todo caso el modelo que se propone en este trabajo se constituye en una fuente de consulta para investigaciones futuras.



CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ECUADOR.

1.1 Historia del Cooperativismo en el Ecuador

El cooperativismo mundial tiene sus orígenes en la primera mitad del siglo XIX, en la revolución del capitalismo industrial, época en la que la sobreexplotación del obrero, mujeres y niños, formaba parte de la vida diaria de las personas; las extensas jornadas superaban las 16 horas de trabajo diarias. Como una alternativa a la problemática de aquel entonces, se plantea nuevas formas de organización como son las cooperativas, los talleres nacionales² o bancos de crédito mutuo. Por su parte Robert Owen, conocido como el padre del cooperativismo, demostró a los grandes empresarios industriales que se podía lucrar mejorando las condiciones de vida de los trabajadores a través de: reducir la jornada laboral, incrementar los salarios, eliminar el trabajo infantil de su factoría y brindando alojamiento a los obreros. Prácticas que demostraron que una vez aplicadas superan los resultados esperados. *“En 1843 un grupo de veintisiete hombres y una mujer despedidos de una factoría textil, de la localidad de Rochdale, en la región del gran Manchester (Inglaterra), abrieron un “almacén cooperativo de consumo”. El desafío era muy grande y su pensamiento marcaría el rumbo histórico del futuro del cooperativismo mundial”*. (Miño, Historia del Cooperativismo en el Ecuador, 2013, pág. 23).

Etapas de la historia del Cooperativismo

El cooperativismo en la actualidad es una fuerza que impulsa el crecimiento económico del país; la historia señala que por años ha pasado por una serie de etapas, y en cada una de ellas ha sufrido algunos cambios; existieron gobiernos

² En Francia, los talleres nacionales consistían en centros de producción organizados por el Estado para combatir la desocupación y en forma progresiva pasaban a manos de sus asociados. Políticamente constituyeron grandes centros de agitación durante el proceso revolucionario de 1848 y con la reacción fueron clausurados. Antonio Fernández, Historia del Mundo contemporáneo, Barcelona, Ed. Vicens Vives S.A, 1997, pp. 87,88



de turno impulsaron su crecimiento, y otros gobiernos que trataron de frenar su expansión.

En el siglo pasado diversos movimientos religiosos, asociaciones, cooperativas de: transporte, vivienda y otras organizaciones vivieron la práctica cooperativa desde sus bases. En la última década el sector cooperativo se ha fortalecido y ha sido fuertemente promovido por el Estado como una alternativa en el desarrollo económico del país y una opción para mejorar la calidad de vida de las personas.

En la siguiente ilustración se resume la historia del cooperativismo en el Ecuador.

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	
Origen del Cooperativismo de Crédito	
Años	Etapa
Primeras décadas del siglo XX	Llegan las ideas cooperativas al Ecuador.
	Difundidas por líderes gremiales, intelectuales y dirigentes laborales.
	El nacimiento y expansión del capitalismo industrial, permitió el arribo de las ideas cooperativas a Latinoamérica y Ecuador.
Intervención Estatal	
1937	Presidencia del General Enríquez Gallo
	Creación de leyes: <ul style="list-style-type: none">- Ley de Cooperativas- Ley de Consumo- Código del Trabajo- Ley de Educación Superior- Ley Orgánica del Banco Central.
	Tipo de Cooperativas: <ul style="list-style-type: none">- De producción- De consumo- Mixtas
	Cuerpos colegiados: <ul style="list-style-type: none">- Asamblea General,- Consejo de Administración- Gerencia
De 1964 a 1988	Consolidación y expansión del cooperativismo en el país.



Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	
1970 - 1980	Crecimiento del sector informal. Crecimiento de la clase media urbana y alta. Disminución de los agricultores y trabajadores, los obreros y jornaleros y los artesanos y operarios. Nace la Cooperativa San Francisco de Asís.
1982	Se debilita la economía ecuatoriana.
Acción Estatal	
1960	El Consejo Cooperativo Nacional (COCONA) establece nexos entre el sector cooperativo y el Estado para llevar a cabo planes de desarrollo de aspectos económicos – sociales.
1966 - 2011	Creación de la Dirección Nacional de Cooperativas, para controlar al sector cooperativo e iniciar procesos de difusión, fiscalización y promoción de las cooperativas. Se crean las uniones de cooperativas, las organizaciones no gubernamentales, corporaciones, redes y la FECOAC.
Marco Regulatorio	
1984 - 2012	Presidencia de León Febres Cordero: - La Junta Monetaria emite regulaciones para las cooperativas de ahorro y crédito - La Superintendencia de Bancos y Seguros se encarga de la supervisión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito.
Neoliberalismo a la Crisis	
1990	El Ecuador implementa el modelo neoliberal, basado en la relación Estado y mercado, priorizó al capital y sin mayor intervención pública. Desaparece el CONADE. Las pequeñas y medianas empresas quedaron desprovistas del apoyo estatal.
1994	- Creación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. - Desarrollo de los agentes privados en el mercado financiero. - Se debilitó el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre el sector financiero.
1989	Intervención del Estado a la Cooperativa San Francisco de Asís.
1992	Se presentó proyecto de creación de una Superintendencia de Cooperativas, pero fue vetado.
1993	Política estatal privatizadora.
1998	Expansión y cobertura geográfica del sector cooperativo de ahorro y crédito.
1999	Inicio de la crisis económica ecuatoriana, quiebre de 20 bancos y fortalecimiento del Sector Cooperativo.

Ilustración 1 Historia del Cooperativismo

Fuente: Miño, Grijalva Wilson

Elaborado por: La Autora



La crisis financiera de 1999 y las cooperativas de ahorro y crédito

La ausencia de control y el ingreso del capitalismo al Ecuador ayudó al surgimiento de numerosas y pequeñas cooperativas de ahorro y crédito durante el período de 1989-2006. A nivel de América Latina el cooperativismo entró en crisis. En el país se producía una creciente desestabilización del desarrollo cooperativo que daba lugar al crecimiento bancario. En ese periodo se produjo la intervención por parte del Estado a la cooperativa más grande del país y de Latinoamérica, La San Francisco de Asís de Quito el 17 marzo de 1989 a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros, intervención que por cierto fue señalada como desmedida y ponía en evidencia la existencias de otros intereses no tan claros, sin que esto dejase de ser motivo para poner en duda la solvencia del sistema cooperativo en general. Cuatro años más tarde, en 1993, se produce el cierre del Banco de Cooperativas, seguida de una política estatal privatizadora.

El sector cooperativo con el propósito de acogerse al control del Estado, en 1992 presentó el proyecto de creación de una Superintendencia de Cooperativas al Congreso Nacional, mismo que una vez aprobado fue vetado a última hora por el gobierno de Rodrigo Borja. Para 1998, la situación de las cooperativas de ahorro y crédito registraban estabilidad y crecimiento, sus políticas de autocontrol atrajeron las preferencias del público y sus estados financieros crecieron durante esos críticos años, al contrario de la progresiva caída de los bancos más grandes del Ecuador. En 1999, el Ecuador ingresó a una de sus peores crisis en su historia económica y financiera, que afectó principalmente al sistema bancario nacional y significó la quiebra de cerca 20 bancos. Este acontecimiento nefasto para el país produjo el fortalecimiento del sector cooperativo. Dando lugar a que nuevamente el Estado se interese por este sector y también en lo social a través de numerosos programas y proyectos por intermedio del Ministerio de Bienestar Social en 2001.



1.2 Sector Cooperativo

En la primera década del siglo XXI, el Ecuador ingresa en una nueva época, a fin de implantar cambios profundos en lo económico, social y político, a través de la reunión de la Asamblea Constituyente de Monte Cristi en 2008 y la expedición de una nueva Constitución Política, en la que se promueve el movimiento cooperativo de ahorro y crédito y la economía popular y solidaria y se da importancia al sector de la economía popular y solidaria y su tratamiento como tal.

En julio del 2007 se emitió la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, permitiendo al Banco Central del Ecuador poner un límite máximo referencial a la tasa de interés efectiva activa, pasiva y legal; y se prohíbe el cobro de tarifas y gastos que no implique una contraprestación de servicios, o no hayan sido aceptados o solicitados por el cliente. A principios de 2009 entró en vigencia la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, creándose el “Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano”, que actuaría como prestamista de última instancia; y la Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE). En el 2010 se emitió el Decreto Legislativo No. 194 que contiene el Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las Cooperativas de Segundo Piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros; sin embargo al no contar con una Ley específica para el sector financiero popular y solidario que incluye además a las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; con la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que entró en vigencia desde el 10 de mayo de 2011, requiere de un nuevo ente regulador para este sistema y descartar el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Aunque parece ser que todavía no se puede despolitizar y eliminar totalmente la burocracia, para que la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) cumpla plenamente su papel en el control y supervisión a las cooperativas de ahorro y



crédito y del sistema de la economía popular y solidaria en general.

En el 2012 las cooperativas de ahorro y crédito entran al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Importante acontecimiento, ya que para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito fueron tratadas por la SBS como un banco, sin considerar su enfoque y estructura, ahora su tratamiento es diferente, ya que son organizaciones asociativas en donde prima el ser humano y no el capital.

De acuerdo con la publicación en la página web de la SEPS³ actualizada a agosto de 2014, el total de cooperativas financieras son de 946 y las cooperativas no financieras son de 2430, dentro de este último grupo están las de: transporte, vivienda, producción, consumo y otros servicios.

Sin duda alguna el sector cooperativo en Ecuador es un movimiento grande y fuerte de la economía del país, en la última década se ha fortalecido de manera significativa, fortalecimiento que también ha sido impulsado por el gobierno del presidente Rafael Correa. Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito el cambio en el control ha sido importante, sin embargo, desde que entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en mayo de 2011 y su control empezó en noviembre de 2012, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria presenta deficiencias en la atención y respuesta a los requerimientos de estas entidades sujetas a su control.

El Talento Humano en el sector cooperativo

En lo que se refiere al mercado laboral en la Región Sur de Ecuador, las capitales de provincia o ciudades que gozan de algunos beneficios como: crecimiento permanente en el movimiento de su economía, facilidad de acceso a la educación, transporte, servicios básicos, educación y en donde la población es grande, facilita el acceso a las Cooperativas al mercado laboral y escogitamiento

³ SEPS = Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

del personal deseado; mientras que en los sectores rurales en donde el sector cooperativo tomó fuerza en la última década, la situación se vuelve compleja, ocasionada por una baja presencia de los factores antes señalados, sobre todo del nivel de instrucción, lo que da lugar a que el personal contratado para algunos sectores no cumpla con el perfil y que en algunos casos su contratación tenga que ser de otras localidades.

Para comprender mejor cual es la situación al que se enfrenta este sector, se presenta a continuación un análisis del mercado laboral, mismo que está sintetizado a través de la representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que éste análisis dibuja a los actores que mueven un mercado.



Gráfico 1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter

Elaborado por: La Autora

Cada ciudad, cantón o provincia del Ecuador es considerado como un mercado que falta ser explotado o es considerado como una oportunidad de negocio para diferentes industrias, dependiendo cual sea su campo de acción, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito la situación se vuelve compleja,



pues la historia nos cuenta que abrir una cooperativa era tan fácil que al mismo tiempo que llegaban algunas desaparecían otras con los recursos económicos de sus socios, pero la historia también nos dice que las cooperativas en general aportaron significativamente a aquellos sectores excluidos por la banca tradicional y desatendidos por los gobiernos de turno, convirtiéndose en motores para promover el crecimiento de las economías locales.

Las Cooperativas al igual que otros sectores de la economía nacional, se enfrentan a diferentes situaciones como: la globalización, crisis mundial⁴, mercado internacional, competitividad, entre otros, que obliga a todos los sectores de la economía nacional a buscar a los mejores talentos dentro de sus organizaciones y lograr ser competitivos dentro de un mercado exigente y cambiante. En gráfico 1, a través de la representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter, tenemos:

- **Nuevos Competidores:** El ingreso de nuevos competidores a los mercados en donde existen ya Cooperativas de Ahorro y Crédito, está regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el 2012, institución que regula y controla la no sobre saturación de este mercado, así como el control y manejo financiero de éstas.
- **Rivalidad entre los Competidores:** En los mercados donde tiene presencia Jardín Azuayo existe una fuerte competencia y se los considera como un sector atractivo para nuevos talentos que dejan las aulas universitarias, a pesar de ello las grandes Cooperativas de Ahorro y Crédito no solo buscan a estos nuevos talentos, sino que requieren también de personal capacitado y con experiencia, adiestramientos que resulta menos caro pero más productivo, lo que da lugar a que muy pocas de ellas tengan escuelas de formación, planes que permitan tener procesos de: selección, inducción, permanencia y desvinculación definidos; garantizando que la Cooperativa pueda ser competitiva y asegurar la atención de calidad y

4 La crisis mundial abarca el periodo 2008 – 2014, denominada la gran recesión que ha afectado a los países desarrollados, dada por una elevada inflación, precios altos de las materias primas y crisis alimentaria.



calidez a sus socios, lo cual ayuda en parte a contar con la fidelización de un pequeño porcentaje de sus asociados.

- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores en el ámbito laboral es nulo, ya que las Cooperativas cuentan con sus propios procesos de selección del personal que necesitan.
- **Poder de negociación de los compradores:** Las diferentes opciones con las que cuentan los socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, da lugar a que sean ellos quienes decidan, quedarse solo con su cooperativa, utilizar los servicios de varias cooperativas o decidirse por otras financieras. En el caso del empleado si no está satisfecho podrá decidirse por otras ofertas laborales del mercado.
- **Amenaza de productos sustitutos:** En el mercado financiero la innovación y tecnología sufren cambios muy rápidos, ello implica actualización permanente de los productos y servicios que entrega a este sector, es vulnerable a ser sustituido por productos y servicios de otras instituciones financieras. En cuanto al personal los productos sustitutos están representados por: la automatización de procesos, la implementación de banca virtual y el dinero electrónico.

1.3 La Economía Popular y Solidaria

En el Ecuador, el sector de la economía popular y solidaria ha tomado fuerza en los últimos años, su crecimiento y fortalecimiento impulsado desde el Estado a través de la promulgación de la Ley, Reglamento, entidades y todo el marco jurídico que la regula, ha permitido que aquellos actores y sectores desprotegidos y desconocidos para la economía, ahora sean bases y fuerzas generadoras de movimiento y crecimiento en la economía del país. La Ley de Economía Popular y Solidaria la define de la siguiente manera:



“Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basada en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”. (Instituto Nacional de Economía Populara y Solidadria, 2011).

La concepción de esta definición, abarca todo un sistema económico conformado por algunos sectores: de producción, consumo, transporte, financiamiento, este último agrupa a las cooperativas de ahorro y crédito. Cada uno de estos sectores ha sido construido colectivamente, a través de la asociación y de manera cooperante al servicio de la comunidad, privilegiando al ser humano y no al capital. La administración de las organizaciones que conforman los diferentes sectores de la economía popular y solidaria tiene una dinámica interna que funciona de forma democrática y autogestionada por sus asociados, basados en los principios universales del cooperativismo como la solidaridad, cooperación y reciprocidad, en la búsqueda de un sistema económico justo, solidario y sostenible, y que tenga como fin la construcción del buen vivir⁵ a través de la distribución igualitaria de beneficios de desarrollo que se obtengan de esta práctica cooperante.

1.4 Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Antecedentes

Después de la noche del 29 de marzo de 1993, fecha en la que se produjo el deslizamiento del cerro Tamuga y ocasionó el desastre de la Josefina⁶, la

⁵ El buen vivir = sumak kawsay, es considerado dentro del sistema económico y solidario como un concepto de convivencia colectiva en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de las personas.

⁶ Desastre de la Josefina: deslizamiento del cerro Tamuga, produjo el taponamiento del caudal del río Paute, formándose un dique, que al producirse el desfogue de las aguas, arrasó con la población de paute y todo lo que encontró a su paso.



esperanza para el pueblo de Paute siempre se mantuvo firme, el gran desafío comenzaba, en respuesta, los pauteños comenzaron a organizarse, asignarse tareas, trabajar en comunidad, todos con un solo objetivo, la reconstrucción de Paute.

Bajo estas circunstancias y para lograr ese objetivo, primero se necesitaba financiamiento y luego como hacer que esos recursos no salgan y recirculen dentro del mismo cantón. Con este fin, la población apoyada por el Centro de Capacitación Campesina del Azuay (CECCA), Programa Pan para el Mundo y Bilance, y la población de Paute, hicieron realidad un sueño, contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito con visión social, misma que se inició con 120 millones de sures y 120 socios, es así que Jardín Azuayo nace en 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute luego de los daños causados por el desastre de La Josefina en 1993, bajo la supervisión del Ministerio de Bienestar Social en ese entonces, hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) como una alternativa no solo para este cantón, sino para toda la región sur del país, abriendo su primera oficina matriz en ese año.

En 1998, se piensa en la descentralización, tanto de la parte administrativa como directiva, al mismo tiempo, trabajar en las comunidades como una administradora de fondos y con organizaciones como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), se empieza a tomar en cuenta la labor realizada por la cooperativa, sobre todo en la parte rural.

A partir del año siguiente, Jardín Azuayo empieza a emprender en una serie de proyectos y actividades que se resumen a continuación:

- En marzo de 1999, la construcción del primer Plan Estratégico de la Cooperativa para el período 1999 – 2003.
- En el 2006, su control pasó a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), que duró hasta el 2012, para que en enero del 2013 su control lo



asuma la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Expansión en la Región Sur del Ecuador

En los años de arranque (1996-1998), se firmaron convenios con instituciones que proporcionaron fondos de desarrollo y permitieron ampliar el radio de cobertura, esto es, a las provincias de Azuay y Cañar.

La apertura de entre las primeras siete oficinas de la cooperativa contaron con el apoyo de los gobiernos locales.

La crisis financiera de 1999 que se desató en Ecuador, significó el cierre definitivo de algunos bancos, el congelamiento de los depósitos, creando inseguridad y desconfianza de la población en el sistema bancario, mientras que para el sistema cooperativo hubo crecimiento y fortalecimiento. La cobertura geográfica que tiene Jardín Azuayo en las pequeñas poblaciones rurales de escasos recursos, facilitó el acceso a financiamiento o que sus pequeños ahorros no salgan de estas localidades y su recirculación. Estas dinámicas locales en un entorno caótico desatado por la crisis, aceleró el crecimiento de la Cooperativa, es así, que para la primera década del siglo XXI pasó a contar con 27 oficinas y tres ventanillas distribuidas en las provincias de Cañar, Azuay, Morona Santiago, Loja y El Oro. Para el 2012, los puntos de atención con los que contaba entre Sucursal, Agencias y Ventanillas sumaban un total de 31 a diciembre de 2013 pasó a contar con 39 puntos de atención.

Implementación de tecnología

Durante los primeros años la administración de la cooperativa estuvo co-financiada por el CECCA (Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay).



El primer sistema utilizado fue desarrollado con FOX-PRO una base de datos para administrar la información generada por la Cooperativa, para el 2000 el cambió fue a SQL, sistema que además de ser una base de datos, se podían generar operaciones de depósitos y retiros de los socios. En el 2005, la Cooperativa inauguró su propio sistema y la conexión en red en una base de datos (ORACLE) a todas sus oficinas, facilitando la conexión en línea de sus servicios a sus socios. Para el 2014 plantea implementar un nuevo sistema informático, que cubra las necesidades tecnológicas actuales y futuras.

"En el 2006-2007, MIX (Microfinance Information Exchange) y el BID (Banco Internacional de Desarrollo) calificó a Jardín Azuayo, como una de las entidades de mejor desempeño financiero en América Latina". (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2008). Calificación que no solo reconoció los aspectos tecnológicos, sino también de las capacidades y potencialidades de su talento humano.

Estructura

El organigrama de Jardín Azuayo tiene una estructura horizontal, el gráfico 2 muestra la interacción entre las diferentes áreas y departamentos, con las oficinas y con el gobierno directivo.



Gráfico 2 Ámbitos de la Gobernabilidad de la Cooperativa Jardín Azuayo
Fuente: Guía Organizacional y de Funciones – enero 2009

El gobierno directivo dirigido por el presidente de la Cooperativa, electo por los socios y la administración por el Gerente General, representante legal de la institución y nombrado por el Consejo de Administración.

El Co-gobierno

Otro aspecto muy importante que se debe destacar es el Co-gobierno con el que funciona la Cooperativa. Esta estructura se fundamenta en que cada oficina está regida por un gobierno local, el mismo que está integrado por directivos que son elegidos por voto secreto en Reunión Locales de Socios. Los máximos cuerpos colegiados de la Cooperativa son la Asamblea de Representantes, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia. El representante de este Co-gobierno es el Presidente de la Cooperativa.



La Administración y el Talento Humano

En el 2006 se plantea para un mejor manejo y administración de las oficinas agruparlas por su cercanía en cinco zonas: Cañar, Oriente, Jubones, Paute y Cuenca, cada zona coordinada por un Coordinador Zonal.

Jardín Azuayo es considerada la segunda cooperativa más grande del país, reconocida tanto a nivel nacional como internacional. En el 2010 el total de colaboradores sumaban 210 personas que pasó a 472 personas a diciembre de 2013.

Estructura financiera

Al 31 de diciembre de 2013, la estructura financiera de la Cooperativa es la siguiente:

Situación Financiera Coac. Jardín Azuayo			
Al 31 de diciembre de 2013			
(en miles de US\$)			
Balance General		Estado de resultados	
Activos	\$ 372,635.49	Ingresos	\$ 44,653.72
Pasivos	\$ 325,691.11	Egresos	\$ 39,410.29
Patrimonio	\$ 46,944.37	Resultados	\$ 5,243.42

Tabla 1 Situación Financiera
Fuente: COAC Jardín Azuayo
Elaborado por: La autora



Indicadores Financieros		
Indicador	Dic-2012	Dic-2013
Solvencia patrimonial	10.30%	14.19%
Eficiencia administrativa	4.03%	4.23%
Liquidez	9.93%	10.20%
Morosidad/Cartera Bruta	5.01%	5.26%

Tabla 2 Indicadores Financieros**Fuente:** COAC Jardín Azuayo**Elaborado por:** La Autora

En la Tabla 2, se puede observar el crecimiento obtenido a diciembre del 2013 al comparar con los resultados a diciembre de 2012; existe un mejor desempeño institucional.

Gestión del Talento Humano

Jardín Azuayo tiene 17 años de vida institucional y es la segunda cooperativa más grande del Ecuador, y para su correcta administración, manejo, control interno y competitividad, en un mercado globalizado y rápidamente cambiante, la organización deberá establecer un modelo que le facilite la contratación correcta del mejor personal, que le permita adaptarse a los constantes cambios; y proporcionar capacitación permanente y una adecuada remuneración a su personal acorde al puesto a desempeñar.

El modelo de gestión por competencias a proponer para la cooperativa Jardín Azuayo será una herramienta que promueva la adecuada gestión del talento humano y el desarrollo del personal. Esta propuesta estará ajustada a las necesidades de la cooperativa, su implantación no pretende cambiar la cultura organizacional, pero si ayudar a resolver algunos problemas existentes como: reducir el gasto operativo, mejorar la calidad de atención a los socios, incrementar la producción y sobre todo, tomar decisiones oportunas sobre el personal y que agreguen valor para la empresa. Por otro lado, la percepción de la falta de



comunicación, falta de alineación del personal con la estrategia y debilidad en la escala salarial, que lejos de ser percepciones y que se pongan en evidencia a través del diagnóstico y, con la correcta aplicación del modelo de gestión por competencias, que socializada y conocida por todos los involucrados y apoyada por los ejecutivos, será la herramienta que ayude a la consecución y mejora de los resultados, fortalecimiento de la organización, al crecimiento personal y profesional de las personas y por ende llegar ser una empresa competitiva en su sector y a nivel nacional.

Educación Cooperativa

La Cooperativa Jardín Azuayo, a través de la Escuela de Educación Cooperativa, dirigida para socios, directivos y empleados, plantea ampliar su campo de acción mediante la implementación de nuevas unidades de educación, ahora dirigida para niños y jóvenes, apoyado por el primer equipo de Educadores Cooperativos desde finales de 2013.

Análisis interno y externo

Para determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que favorecen u obstaculizan el desempeño de una organización y la consecución de los objetivos planteados, se hace necesario la aplicación del análisis FODA, herramienta con la que se podrán examinar cuales son los factores positivos a considerar y eliminar o neutralizar aquellos factores que podrían afectar de manera negativa a la organización.

Se presenta a continuación el siguiente análisis FODA de Jardín Azuayo:



DEBILIDADES	FORTALEZAS
Elección de nuevos directivos. Débil promoción de la Cooperativa. Baja participación y apoyo en eventos culturales y educativos. Baja cobertura, no se llega a aquellos lugares que piden atención. Bajo porcentaje de colaboradores están comprometidos con la institución y convencidos del sistema cooperativo. El proceso de selección e inducción de personal nuevo desde Talento Humano presenta deficiencias. Existen deficiencias en la entrega de servicios virtuales. Sistema operativo lento. Promoción deficiente de los servicios. Demora en la entrega de los servicios solicitados por los socios. Deficiencia en la información y comunicación interna.	Existe un buen relacionamiento entre directivos y colaboradores. Directivos actuales comprometidos y conocen de la Cooperativa. Ampliación en la cobertura con nuevos puntos de atención. Incorporación de Educadores Cooperativos para fortalecer el trabajo en el tema educativo. Existen esfuerzos para apoyar la construcción del Buen Vivir, basado en el principio "Participación con la Comunidad". Se cuenta con un nuevo Presidente y Consejo de Administración.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Existe un alto grado de competencia desleal por otras instituciones que compiten en el medio. Conocimiento medio del entorno de las localidades donde la Cooperativa tiene influencia. La competencia realiza fuertes campañas de marketing mercantilista para captar nuevos recursos económicos. Existe un incremento en el sobre endeudamiento de los socios en otras instituciones financieras. Nuevas políticas de Estado que afectan los convenios para créditos con descuentos de rol. SEPS no soluciona los inconvenientes generados con la Ex-Coopera.	Existe un buen relacionamiento con instituciones y organizaciones de las localidades. Jardín Azuayo es considerada una institución con buen nombre y prestigio. Existe un mercado amplio para crecer. Estar bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 3 Análisis FODA**Fuente:** COAC Jardín Azuayo**Elaborado por:** La Autora

En el análisis FODA, se pudo determinar que existen debilidades que están relacionadas con el talento humano y son: a) Bajo porcentaje de colaboradores están comprometidos con la institución y convencidos del sistema cooperativo. b) El proceso de selección e inducción de personal nuevo desde Talento Humano presenta deficiencias. Razón por la cual es necesaria la construcción de un modelo de gestión que permita una adecuada administración del talento humano.

Cadena de valor

La cadena de valor de la cooperativa Jardín Azuayo, ayudará a obtener

una visión conjunta de las actividades tanto directas como indirectas que realiza la organización para entregar los productos y servicios financieros que ofrece y el control de calidad sobre estos. De esta manera se convierte en una herramienta potente para la planificación y logro de los objetivos:

C A D E N A D E V A L O R	RECURSOS DE LA EMPRESA				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO		Tecnología para el desarrollo de productos y servicios.		
			Diseño de los procesos para entregar los productos y servicios.		
			Seguridad en los servicios financieros.		
			Sistema informático.		
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		Contratación de personal.		
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA		Prácticas de reportes y estados financieros por oficinas.		
			Prácticas de buen Gobierno Cooperativo.		
			Transparencia.		
			Hardware, software y redes.		
			Infraestructura adecuada para el negocio.		
	ABASTECIMIENTO		Equipos, muebles e insumos.		
			Servicios financieros.		
			Edificios propios y locales arrendados.		
			Contactos con organizaciones e instituciones públicas y privadas.		
ACTIVIDADES DE PRIMARIAS					
LOGÍSTICA INTERNA		OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTAS
Almacenamiento y distribución de equipos, materiales e insumos.		Uso de agua, energía y teléfono.	Procesamiento de depósitos, retiros, préstamos.	Información a socios y no socios.	Educación cooperativa.
Recepción y almacenamiento de información de socios y base de datos.		Seguridad y relaciones laborales.	Informes y reportes para organismos de control y oficinas.	Sitio web.	Solución de reclamos.
Análisis de datos (tasas de interés, mora, captación, colocación).		Seguridad informática.	Servicios virtuales y página web.	Prácticas de tasas competitivas.	
Acceso a socios y clientes.		Proyectos.		Apertura de nuevas oficinas.	

Tabla 4 Cadena de Valor
Fuente: COAC Jardín Azuayo
Elaborado por: La Autora

En la tabla 4 se puede observar la cadena de valor de Jardín Azuayo,



cuyas actividades primarias encaminadas a obtener los recursos para la organización, están apoyadas de entre las principales en el talento humano y principalmente en la contratación, por lo que nuevamente se hace necesario poner énfasis en el diseño de un modelo de gestión para aplicar en la gestión del talento humano que es la parte medular de este trabajo.

En el capítulo II denominado Modelo del Talento Humano por Competencias, profundizaremos en algunos conceptos como: las Competencias Laborales entendida como un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que un individuo necesita para ocupar un determinado puesto, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales y obtener resultados; hoy en día en un mundo cambiante, contar con un título universitario, maestría o un PhD no suficiente; pues se ha demostrado que las personas que sobresalen, su éxito no se fundamenta en la gran cantidad de conocimientos adquiridos, que obviamente son necesarios, pero el éxito un gran porcentaje de acuerdo a algunos estudiosos de la materia lo asociación a las habilidades o destrezas innatas o adquiridas o entrenadas de cada persona, conocido como inteligencia emocional, por lo tanto, es importante que las organizaciones incorporen y retengan talentos con estas competencias, que sin duda alguna son necesarios para enfrentar los desafíos y cambios del mercado en el que compiten.

Las organizaciones deben identificar cuáles son las competencias con las que debe contar su personal o las que se debe entrenar o mejorar, en el punto 2.3 hablaremos de los tipos de competencias que se requieren para nuestro caso de estudio y sus características.

De una manera muy rápida se describirá el Diseño de perfiles, mismo que será profundizado en el capítulo III. También se da a conocer la importancia de contar con un departamento de talento humano y se describe cuáles son sus funciones y actividades que debe llevar a cabo para una adecuada gestión del talento humano.



Por último, en la construcción e implantación del Modelo, su éxito o fracaso está directamente relacionado a: manejo efectivo de la información, participación de los involucrados, compromiso de los ejecutivos y una correcta planificación en la implantación del modelo, de esta manera se podrán vencer barreras, hacer ajustes en el camino y sobre todo que la gente participe activamente, cuyo resultado final debe ser mejorar el rendimiento de las personas y de la organización.



CAPÍTULO II: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Competencias Laborales

Si el concepto competencia se relaciona directamente con el trabajo y las habilidades individuales, entonces las competencias laborales se relaciona con el mundo laboral, es como lo explica la siguiente definición: “*Las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio*”. (Gutiérrez Tobar, Competencias Gerenciales, 2010).

Según la definición las competencias laborales en su conjunto, son la fuerza que debe potenciar a las empresas a responder ante los rápidos cambios de la globalización.

Vincular a la capacitación con la productividad es importante, pues de la formación y desarrollo que se dé a las personas, los resultados a obtener serán de calidad en el desempeño o realización de las tareas asignadas. El éxito de las empresas está en contar con el talento humano que tenga las competencias laborales requeridas.

De acuerdo a las normas ISO versión 2000 “*incluye a otros aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano, que tienen que asegurar que la competencia laboral se de en la organización: el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente de trabajo. Ubica a la competencia laboral no de manera aislada sino integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización*

. (Meterns, 2000).



Por otro lado, se hace necesario conocer que son las competencias, a continuación algunas definiciones de competencias: “*Las competencias son conductas observables y que se establece una definición con la competencia y con las conductas asociadas a la misma, a menudo representadas en una escala de comportamientos que reflejan la relación con un mayor o menor grado de consolidación de la competencia*”. (Rábago López, 2010).

“*Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que puedan basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya actuación en el puesto de trabajo sea demostrable*”. (ERNST & YOUNG consultores, sf).

“*Las competencias son comportamientos críticos o claves: conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades*”. (Gutiérrez Tobar, Competencias Gerenciales, 2010).

Para analizar que son las competencias tomaremos el segundo concepto, ya que se puede decir que las competencias son atributos y conocimientos que las personas adquieren o que pueden ser innatas, y son las que definen si la persona es apta o no para la realización de una determinada actividad o para desempeñar un puesto que se ajuste a las necesidades del negocio y al cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos, en un entorno cambiante y de permanentes desafíos. En consecuencia la organización deberá determinar cuáles son esas cualidades y competencias con las que debería contar su talento humano para el desempeño de un puesto y conducirla hacia el éxito.



Gestión por Competencias

Para entender la gestión por competencias, a continuación transcribiremos algunas definiciones de diferentes autores para su análisis: “*La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de las nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados*”. (Leboyer, 2008).

“*La gestión que realizan las empresas está basada en su personal y es conocida como Gestión por competencias (GC), una herramienta indispensable para afrontar los fuertes cambios estructurales que se planteen. Ya que entre otras cosas, esta gestión profundiza en el desarrollo del capital humano y cómo se involucra en tal proceso*”. (Molina G., 2006).

Para este análisis tomaremos la segunda definición, puesto que la consideramos más completa y en la que señala que la competitividad de una empresa u organización en la actualidad no está determinada solo por sus excedentes económicos, sino por su capacidad de integrar todo un proceso sistémico que va desde la incorporación del personal a la empresa, su adaptación y desarrollo, hasta llegar a los resultados esperados que se generen por la adecuada gestión del talento humano. La permanencia de las empresas en el mercado no solo basta con el uso de las mejores tecnologías, procesos operativos óptimos o mejores resultados económicos, sino que su éxito parte de la selección, formación y fortalecimiento de las capacidades de las personas, generadoras de crecimiento y desarrollo no solo de las empresas, sino para todo un país y es por esta razón que las empresas deben contribuir al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Entre sus características principales están:



- Dar a conocer las características específicas del puesto.
- Desarrollar las capacidades y destrezas que debe estar presentes en el ocupante del puesto.
- Brindar capacitación permanente para el desarrollo y fortalecimiento de las destrezas.

2.2 Objetivo de un modelo de competencias

El objetivo de un modelo de gestión por competencias es la administración del talento humano, pilar fundamental para funcionamiento eficaz de una organización. *“Un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo”*. (Gutiérrez Tobar, Competencias Gerenciales, 2010, pág. 16).

El alcance del modelo debe direccionarse a:

- Manejo integral del talento humano.
- La vinculación e importancia por parte de los directivos de la organización en la gestión del talento humano.
- Tomar decisiones objetivas pero también oportunas.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas.
- Contar con los mejores talentos, cómo retenerlos, desarrollarlos y atraer a nuevos.
- Alineación estratégica del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.



Sí decimos que el éxito de una organización se basa en su talento humano y la administración adecuada de éste; entonces el modelo a plantear y en el cual la organización debe concentrar su mejor esfuerzo, es que deba incorporar aquellos elementos en los que la inducción y capacitación son importantes, etapa en la cual se debe hacer conocer la misión, visión y objetivos de la organización, base con la cual se podrá fortalecer o debilitar la cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL		
CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
Personal con libertad en el trabajo	Personal con poca libertad en el trabajo	Personal con libertad de resolver los problemas en su trabajo
Puestos estandarizados	Puestos de trabajo estandarizados	Puestos de trabajo flexibles
Gerencia presta atención a la producción o al personal	Gerencia presta más atención a la producción que al personal	Gerencia muestra interés, ayuda y afabilidad por su personal
Conocimiento de los niveles productivos del personal	Se desconoce los niveles productivos del personal	Compensaciones y ascensos están basados en el nivel productivo del personal
Nivel de conflicto destructivo	Existe un nivel de conflicto destructivo	La gerencia se encarga de aumentar el conflicto constructivo

Tabla 5 La Cultura Organizacional
Fuente: Revista EconoMundo, edición 59, pag 30.

2.3 Tipos de competencias

Existen algunos tipos de competencias y citaremos las siguientes:



- Competencias Genéricas
- Competencias Técnicas
- Competencias Específicas

Competencias Genéricas: “Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. En éstas se encuentran las competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, tomar decisiones, habilidades organizativas entre otras”. (Gutiérrez Tobar, Competencias Gerenciales, 2010, pág. 7).

Competencias Técnicas: “Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión. Normalmente están ligadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad profesional que ejerce la profesión. Por su redacción estarían más cercanas a las funciones, pero la diferencia es que la competencia está centrada en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador que son necesarios para aportar dicha aportación y no en las tareas asociadas en la función. Al estar asociadas a un proceso una vez desarrolladas el nivel de aportación es más estable en el tiempo. Por este motivo las ligamos a retribución fija”. (Sagi & Grande, 2004).

Competencias Específicas: “Son la base particular del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución. Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos; sin embargo, no hacen referencia solamente a las



acciones y a las condiciones de ejecución, sino que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimientos y de desempeño". (Gutiérrez Tobar, Competencias Gerenciales, 2010, pág. 7).

2.4 Características de las competencias

Las competencias la conforman algunas características, que facilitan al ocupante de un puesto a desempeñarlo de manera efectiva, es por ello que se debe tener mucho cuidado y no confundirla con "competencia/competir". A continuación detallamos las siguientes características:

2.4.1 Por la dificultad de adquisición

Existen competencias innatas de un individuo, sin embargo hay algunas que se adquieren o desarrollan por la práctica o experiencia.

Conocimientos: "Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica, es decir, información que una persona posee sobre áreas específicas". (Donoso Chávez, 2008).

Habilidades: "Las destrezas o habilidades se refieren al grado de dominio que tiene un individuo en la ejecución de una tarea específica. Las destrezas se aprenden o desarrollan en la ejecución de tareas o actividades y se adquieren vía práctica o experiencia. La habilidades o destrezas son competencias desarrolladas en el sujeto que están presentes en el momento de realizar una tarea y que, por tanto, corresponden al desarrollo de las capacidades o aptitudes potenciales del individuo a través del entrenamiento o la práctica". (Donoso Chávez, 2008).

Aptitudes o capacidades: "Las capacidades tienen un fuerte componente



genético por lo que no son fáciles de desarrollar como las destrezas. Las capacidades se refieren al potencial latente de un individuo para ejecutar una tarea. Las capacidades son características terminales que marcan diferencia en los niveles más altos del rendimiento humano. En consecuencia una capacidad es un rasgo general de un individuo, en cambio, las destrezas dependen más del aprendizaje y son el producto del entrenamiento en alguna área en particular". (Donoso Chávez, 2008).

En esta investigación se utilizará el concepto de Alfredo Paredes, considerando que las actitudes y capacidades se pueden desarrollar en caso de requerirse de manera constante por varias situaciones laborales.

"Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en período más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales". (ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, 2012)

2.4.2 Por similitudes temáticas entre competencias

Existen competencias que se requieren en todos los puestos de la organización, ya que son necesarios para poder desempeñar el puesto, estas competencias son empleadas en mayor o menor grado, esto depende del nivel jerárquico que ocupa el puesto en el organigrama de la institución.

Comunicación: Es no solamente la capacidad para hablar en público; que debe ir acompañada de la expresión oral y escrita fluida. Esto es, para que exista comunicación debe haber un emisor y receptor, para este último, la comunicación debe ser enviada por medio de canales adecuados de acuerdo al público dirigido, algo importante es confirmar que el mensaje llegue correctamente y se lo puede



confirmar a través de la retroalimentación.

Gerencia/Gestión: Asociado a las cuatro funciones básicas de la administración: planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.

Solución e innovación: Es la capacidad de aportar con sugerencias para mejorar el trabajo, creatividad y habilidad de generar nuevas ideas, encontrar solución a los problemas, y orientación a resultados de forma efectiva y eficiente.

Logro y acción: Conseguir el cumplimiento de los objetivos individuales o en grupo, a través del trabajo en equipo.

2.5 Diseño de Perfiles

La organización debe identificar cuáles son las necesidades de conocimientos, destrezas y capacidades en cada puesto. En un modelo de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de un puesto de trabajo, razón por la cual toda organización debe contar con un departamento de talento humano, que administre y gestione adecuadamente a los talentos de la organización, así como del reclutamiento e inducción de nuevos talentos y tendrá a su cargo las siguientes funciones y actividades:



FUNCIONES	ACTIVIDADES
1. Admisión de personal	1. Reclutamiento 2. Selección y contratación
2. Aplicación de personal	1. Orientación e inducción 2. Diseño de cargos y puestos 3. Evaluación del desempeño
3. Compensación al personal	1. Remuneración 2. Plan de incentivos 3. Beneficios y servicios
4. Desarrollo del personal	1. Entrenamiento 2. Formación 3. Desarrollo organizacional
5. Mantenimiento de las condiciones	1. Relaciones laborales 2. Higiene, seguridad y calidad de vida
6. Monitoreo y auditoría del personal	1. Banco de datos 2. Sistemas de información

Tabla 6 Diseño del Puesto

Fuente: Revista EconoMundo, edición 58, pag 29.

Misión del puesto

Al identificar el propósito de un puesto, se genera la necesidad de la existencia del mismo, es por ello que para conocer su caracterización se harán las siguientes preguntas y contestar las que considere que más aportan:

- Cuál es la razón de ser de posición (qué, para qué, cómo/dónde)?.
- Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?, son observables y están en tiempo presente?.
- ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución?.
- ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?
- ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?
- ¿Es aplicable solo al cargo en cuestión y no a otros?

Un modelo de competencias laborales permite:

- a) Identificar las actividades esenciales del puesto.
- b) Levantar el perfil de competencias del puesto, desglosando conocimientos, destrezas y otras competencias.
- c) Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Concepto de puesto

“El puesto se integra por todas las actividades⁷ que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones⁸ y responsabilidades que los distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).



Gráfico 3 Elementos de las Competencias
Fuente: Alfredo Paredes & Asociados

Elaborado por: La Autora

⁷ Es toda tarea individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, atribuido a puestos más simples.

⁸ Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, suele ser actividades atribuidas a puestos más diferenciados.

En la definición o creación de un puesto no pueden estar separados los conocimientos, destrezas o habilidades y los valores, ya que tienen una permanente interrelación y son de suma importancia identificarlos, de esta manera se podrá valorar el puesto y ubicarlo en el organigrama.

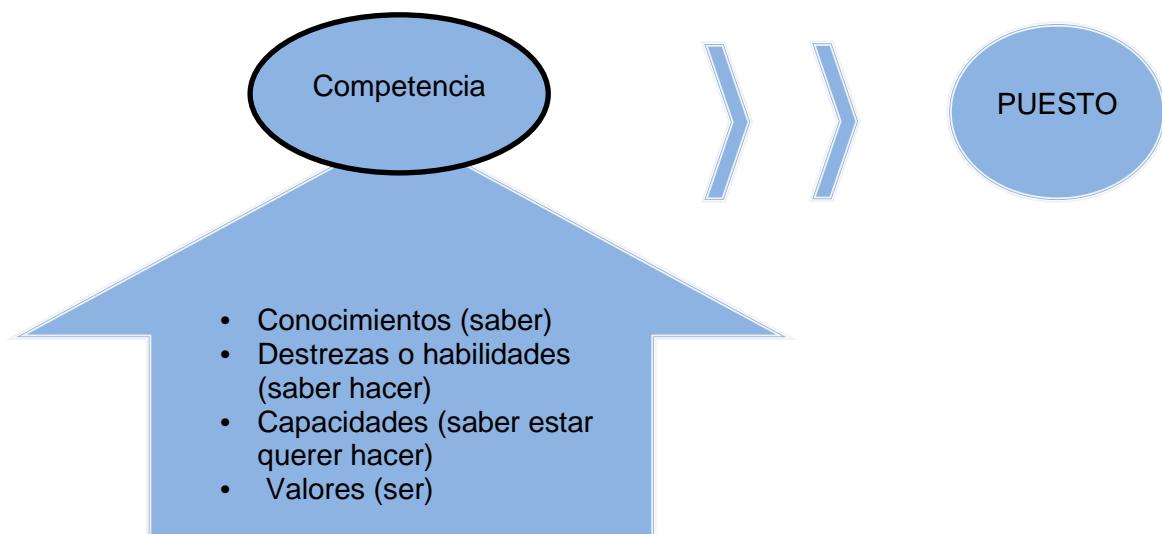


Gráfico 4 Competencias para el puesto
Elaborado por: La Autora

La asignación de actividades, responsabilidades y el cumplimiento de los objetivos en un puesto, estará directamente vinculado a las competencias de la persona a ocupar dicho puesto; el gráfico 4, muestra claramente que las competencias son el conjunto de: conocimientos, destrezas y capacidades para ejercer un puesto, acompañado de los valores éticos y morales, asociados al saber, al hacer y al ser respectivamente.

Descripción del puesto

En esencia, las tareas o responsabilidades “son elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”. “Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el



organigrama". (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

En la definición del autor señala que se deben conocer y detallar las tareas o responsabilidades que conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización, razón por la cual conocidas las fases, se deben establecer los proceso que permitan al ocupante contar con una descripción detallada de las atribuciones o tarea del puesto, es decir, lo que **debe hacer** y la periodicidad de la realización de las tareas, esto es, **cuándo lo hace**, sin embargo esto no es suficiente, ya que el logro de los objetivos de cada puesto que significa **por qué lo hace** y está dado por el cumplimiento de las responsabilidades o tareas del **cómo lo hace**. En resumen, la descripción del puesto no es más que enlistar o enumerar las principales tareas con aquellos aspectos significativos del puesto, es decir, las obligaciones y responsabilidades adquiridas al momento de ocupar un puesto.

Análisis de puestos

"Es un referente dentro del enfoque de competencias. Entendido como un grupo de procedimientos diseñados para identificar y describir aquellos aspectos del desempeño que diferencian significativamente a la mayoría, entre los ocupantes de alto y bajo desempeño". (Anastasi& Urbina, 1997).

La definición anotada señala que en el análisis de puestos se deben establecer los procedimientos que identifican el contenido del puesto, asociado a los aspectos individuales o intrínsecos del ocupante, así como también se debe analizar los requisitos que asigna a su ocupante a través de aspectos extrínsecos, de esta manera se podrá realizar la evaluación de su desempeño.

2.5.1 Diseño del puesto

Para diseñar un puesto, se debe establecer cuatro condiciones



fundamentales que deben satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante, con el propósito de formar unidades, departamentos u organizaciones y estos son:

- 1) El conjunto de tareas y obligaciones que desempeña el ocupante del puesto.
- 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- 3) A quién reporta el ocupante del puesto.
- 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

Un perfil por competencias se diseña a partir de las actividades esenciales que generan impacto dentro de la organización:

1. Realizar un listado de las actividades o funciones que debe realizar en el cargo a analizar.
2. Del listado de actividades seleccionar las cuatro actividades esenciales del puesto.
3. Finalmente calificar a las actividades por prioridad.

La redacción de la actividad debe empezar con un verbo escrito de manera indicativo o en infinitivo, acompañado del objeto del verbo y no se deben utilizar verbos que agrupan varias tareas como: administrar, gestionar, procesar. Tampoco se debe emplear verbos que hagan referencia a conductas: conoce, conciencia, sabe, entre otros, ya que los verbos a utilizar deben ser observables, como: llamar, redactar, contar, entre otros.

En el diseño del puesto se siguen los siguientes pasos:

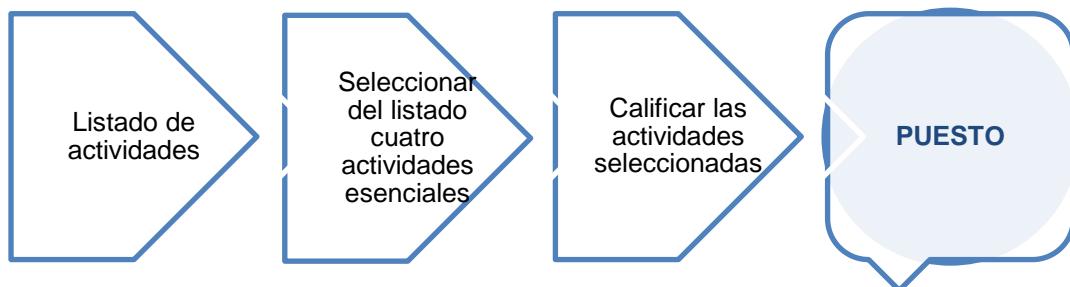


Gráfico 5 Diseño del Puesto
Elaborado por: La Autora

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. *“El perfil es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error”*. (Alfredo Paredes & Asociados, 2012).

Levantamiento del perfil

Una vez que se conocen las actividades esenciales que se debe realizar en un puesto, el siguiente paso es el levantamiento del perfil para ese puesto, para ello realizamos las siguientes actividades:

- 1) Identificar el propósito u objetivo del puesto.
- 2) Identificar las actividades o tareas a realizar en el puesto.



- 3) Identificar los requisitos del puesto como: conocimientos y destrezas son los requeridos para desempeñar las actividades esenciales del puesto y que darán el máximo rendimiento esperado.
- 4) Elaborar un listado con las competencias funcionales y conductuales del puesto a ocupar y clasificarlas.
- 5) Identificar cuáles son las condiciones para desempeñar un determinado puesto.
- 6) Valorar el puesto, a través de identificar a quien reportar, es decir, el puesto del inmediato superior de quien recibe instrucciones. Además, se debe tener claridad en identificar: los otros puestos de trabajo con los cuales se relaciona e interactúa; las personas, espacios y lugares físicos de interacción para desempeñar exitosamente su trabajo; materiales, herramientas, equipos y/o recursos económicos de ser necesario.
- 7) Finalmente diseñar los indicadores del puesto, que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del puesto.

2.6 Implantación de un modelo de gestión por competencias

Para lograr que la implementación de un modelo de gestión por competencias sea exitosa, la organización debe tener definida su visión, misión y objetivos, y lograr el involucramiento de las personas.

Los pasos para la implantación del modelo a tomar en cuenta son:

1. Definir los criterios de desempeño, que son aquellos que permitan medir los criterios de eficiencia superior de cada uno de los puestos.



2. Identificar a tres grupos de desempeño que permitirán establecer los criterios para medir los niveles de competencias, es decir, desempeño mínimo, promedio y superior.
3. A través de la realización de una evaluación, recoger información de los conocimientos requeridos para cada puesto, se debe escoger el mejor método para su aplicación.
4. Realizar un análisis de la información y definición de las competencias, con el que se podrá identificar las características que poseen aquellas personas de desempeño superior.

Para una adecuada implementación se exponen algunas sugerencias:

- Participación y compromiso de la alta dirección. De no contar con este apoyo, abstenerse de la implantación.
- Contar con fuerte apoyo organizacional en materia de comunicación y apoyo logístico.
- Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinación del equipo de trabajo. Su dimensión y composición. Deberá integrarse por un representante de la dirección. El promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos. Así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.
- Definir quiénes son los actores políticos del proceso. (The Bottom Line, 2013).



La organización debe preocuparse de la Certificación de las Competencias del personal, ya que una certificación proporciona a los trabajadores información sobre las habilidades y destrezas requeridas para:

- Un adecuado desempeño de sus funciones laborales.
- Así como para planificar sus trayectorias de desarrollo en el trabajo.
- Mejorar sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.
- Medir la efectividad del modelo.

2.7 Limitaciones para la implementación

En la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, se puede encontrar con varias dificultades que pondrán a prueba el modelo y considerar su validez y eficacia, entre ellas tenemos:

- Falta de comunicación e información
- Falta de interés y apoyo por parte de la alta dirección.
- Resistencia del personal en la implantación y a los cambios que de ello se generen.
- Se requiere importante esfuerzo de recursos económicos, materiales y de tiempo que permitan su ejecución.
- Que el modelo se haya definido sin el compromiso de la Dirección General.



- Modelos “copiados” de otras organizaciones.
- Implementación de definiciones estándar de competencias sin adaptación a la cultura y la estrategia. (Donoso Chávez, 2008).
- Poco conocimiento o claridad del equipo de trabajo en llevar adelante la implantación del modelo.

2.8 Planificación

El desarrollo e implantación de un modelo de Gestión por Competencias requiere de planificación, no es suficiente solo realizar cambios en los procesos y tecnología. Es necesario identificar la estructura actual y su nómina, para determinar la formación, reubicación, selección y contratación de personal necesario por competencias.

Si la planificación es adecuada, la implantación del modelo ayudará a evitar limitaciones o romper dificultades que pudieran entorpecer la ejecución en cualquiera de sus etapas o en el peor de los casos evitar la implantación del modelo.

Es importante planificar, más aun cuando el núcleo de la organización es su talento humano; incrementar su desempeño puede ser apoyado a través de la implantación de un modelo de gestión por competencias. Este capítulo nos ayudó a conocer algunos conceptos básicos que deben estar presentes en el modelo a proponer. En el capítulo III, antes de comenzar en la elaboración del modelo que los describiremos en el capítulo IV; partiremos de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, para esto se aplicará una serie de preguntas que la organización debe realizarse al aplicar el cuadro de diagnóstico, preguntas que deben ser contestadas por el equipo



responsable del talento humano con la mayor objetividad posible y honestidad; considere que es el punto de partida con el cual se construirá el modelo.

En este diagnóstico se debe involucrar a los ejecutivos de la organización, para que primero estén informados, conozcan cuáles serán las limitaciones que se pueden presentar en el camino, como: necesidad de un presupuesto, resistencia de la gente en participar, falta de compromiso por parte de los ejecutivos o falta de información; sin embargo son más las ventajas que se pueden encontrar: contar con herramientas que permita levantar los perfiles, revisión permanente de la remuneración, contar con un plan de carrera y sucesión, en fin las ventajas son abundantes, y sobre todo para el personal, considerado el capital más importante para el éxito o fracaso de la organización.



CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.

3.1 Diagnóstico del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la construcción del modelo de gestión por competencias a proponer para la Cooperativa Jardín Azuayo, se parte de un diagnóstico de la situación actual, de esta manera se obtendrá información valiosa que ayudará en el planteamiento de una propuesta que facilite la gestión del talento humano.

La información generada con este diagnóstico, debe proporcionar una base para el corto plazo que permita analizar la efectividad del modelo después de la implantación, con lo cual se podrá comparar si se cumple con la expectativa del futuro deseado de la organización y determinar aquellas acciones necesarias para la mejora.

3.1.1 Diagnóstico del Clima Laboral

Las organizaciones están inmersas en un contexto y se ven influenciadas por factores externos del ambiente en donde compiten, difícilmente controlables; y los factores internos propios de la organización, estos últimos pueden ser controlados y monitoreados aunque no en su totalidad por la organización y que se relacionan directamente con el ambiente de trabajo; de tal manera que son las personas quienes crean el clima laboral de la Cooperativa Jardín Azuayo, por lo tanto, el buen desempeño de las personas y el incremento de la productividad de la organización están directamente relacionadas con el clima laboral.

En la oficina Azogues, caso de nuestro estudio se aplicó la siguiente encuesta para evaluar el clima laboral.



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL									
EDAD:	<input type="text"/>	SEXO:	<input type="text"/>	AÑOS DE TRABAJO:	<input type="text"/>				
PREGUNTAS O SITUACIONES					MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	
1	La habilidad de su Coordinador(a) inmediato para establecer objetivos es:								
2	La relación con su Coordinador(a) inmediato es:								
3	El compromiso que genera en usted su Coordinador(a) inmediato con el trabajo es:								
4	La participación que permite su Coordinador(a) inmediato en la toma de decisiones es:								
5	Su Coordinador(a) inmediato para corregir y sancionar es:								
6	El nivel de similitud de características suyas con la de su grupo de trabajo es:								
7	Su nivel de satisfacción con las ideas del grupo de trabajo es:								
8	Los comportamientos laborales de su grupo de trabajo le parece que son:								
9	Su nivel de información actual sobre los objetivos estratégicos de la organización es:								
10	Su nivel de información actual sobre los objetivos operativos de su área es:								
11	Su nivel actual de apoyo a los objetivos estratégicos y operativos es:								
12	La cantidad de actividades de su trabajo que son de gran interés y aporte a la organización es:								
13	Usted considera que su trabajo es:								
14	Las actividades diarias que usted realiza le dejan la sensación de estar agregando valor a la organización en un nivel:								
15	A su juicio el nivel de jerarquía en la organización es:								
16	Para cumplir su trabajo la actual cadena de mando de la organización le ayuda en un nivel:								
17	Usted cree que lo que se comenta en los pasillos, comedor y otros lugares le permite tener una información de la organización:								
18	Las decisiones y acciones de la organización son informados por canales extraoficiales en forma:								
19	Hay personas dentro de la institución que influyen en usted o sus compañeros de trabajo y le hacen sentir que pertenece a una organización:								
20	Luego de dialogar sobre el futuro de la institución con alguna persona que usted considera "bien informada" le queda la idea de un futuro:								
21	Las últimas decisiones de su Coordinador(a) inmediato o de las máximas autoridades respecto de la distribución de beneficios fue:								
22	Siente que la distribución de los beneficios que se dan en la organización son:								
23	Actualmente las decisiones son comunicadas en forma:								
24	La información oficial de la organización es:								
25	Su lugar de trabajo y la posición del mismo en el edificio le parece que es:								

Tabla 7 Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

El modelo de encuesta que se presenta en la tabla 7, fue aplicado de manera individual a los once colaboradores de la Oficina Azogues y consolidado la información de las encuestas individuales en una sola tabla para facilitar el análisis del clima laboral. En el Anexo 1 se presenta la información recolecta para este propósito.

En la siguiente tabla se resume los resultados obtenidos al realizar las



encuestas:

MEDICION DE CLIMA LABORAL						
PREGUNTAS O SITUACIONES				SUMA	Comunicación	Liderazgo
	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO		
1	La habilidad de su Coordinador(a) inmediato para establecer objetivos es:	4	2		6	6
2	La relación con su Coordinador(a) inmediato es:	6	3		9	9
3	El compromiso que genera en usted su Coordinador(a) inmediato con el trabajo es:	4	3		7	7
4	La participación que permite su Coordinador(a) inmediato en la toma de decisiones es:	3	3.5		6.5	6.5
5	Su Coordinador(a) inmediato para corregir y sancionar es:	2	2.5	-2	2.5	2.5
6	El nivel de similitud de características suyas con la de su grupo de trabajo es:	2	4.5		6.5	6.5
7	Su nivel de satisfacción con las ideas del grupo de trabajo es:		5		5	5
8	Los comportamientos laborales de su grupo de trabajo le parece que son:		5		5	5
9	Su nivel de información actual sobre los objetivos estratégicos de la organización es:	3	3		6	6
10	Su nivel de información actual sobre los objetivos operativos de su área es:	5	3		8	8
11	Su nivel actual de apoyo a los objetivos estratégicos y operativos es:	5	2.5		7.5	7.5
12	La cantidad de actividades de su trabajo que son de gran interés y aporte a la organización es:	5	3		8	8
13	Usted considera que su trabajo es:	3	4		7	7
14	Las actividades diarias que usted realiza le dejan la sensación de estar agregando valor a la	6	2.5		8.5	8.5
15	A su juicio el nivel de jerarquía en la organización es:	1	4		5	5
16	Para cumplir su trabajo la actual cadena de mando de la organización le ayuda en un nivel:	2	3.5		5.5	5.5
17	Usted cree que lo que se comenta en los pasillos, comedor y otros lugares le permite tener una	3		-2	1	1
18	Las decisiones y acciones de la organización son informados por canales extraoficiales en forma:		4.5	-2	2.5	2.5
19	Hay personas dentro de la institución que influyen en usted o sus compañeros de trabajo y le	2	2	-2	2	2
20	Luego de dialogar sobre el futuro de la institución con alguna persona que usted considera "bien"		4		4	4
21	Las últimas decisiones de su Coordinador(a) inmediato o de las máximas autoridades respecto	1	3		4	4
22	Siente que la distribución de los beneficios que se dan en la organización son:	1	3		4	4
23	Actualmente las decisiones son comunicadas en forma:		2		2	2
24	La información oficial de la organización es:		3	-2	1	1
25	Su lugar de trabajo y la posición del mismo en el edificio le parece que es:	5	2.5		7.5	7.5

Nota: Resultado de encuesta realizada a Once personas.

Suma	131	52	79
Total encuesta 25		12	13
Puntaje Óptimo	175	120	130
Porcentaje	74.86%	43.33%	60.77%

Tabla 8 Medición del Clima Laboral

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la tabla 8 se aplicaron preguntas para evaluar el liderazgo y la comunicación en la Oficina Azogues, utilizando los siguientes criterios: muy bueno con calificación de 1 punto, bueno 0,5 puntos, malo 0 y muy malo con -2 puntos; en los casos que el encuestado califique la pregunta como muy malo se restará para obtener una puntuación total de cada pregunta en Liderazgo y Comunicación.

El siguiente paso es obtener el puntaje óptimo de Liderazgo y de Comunicación para medir el clima organizacional y consiste en dividir la suma para el total de encuestados.

Con el resultado del puntaje óptimo para el total de encuestas aplicada se tendrá la valoración de cada elemento en porcentaje, valores que serán representados en el siguiente gráfico:

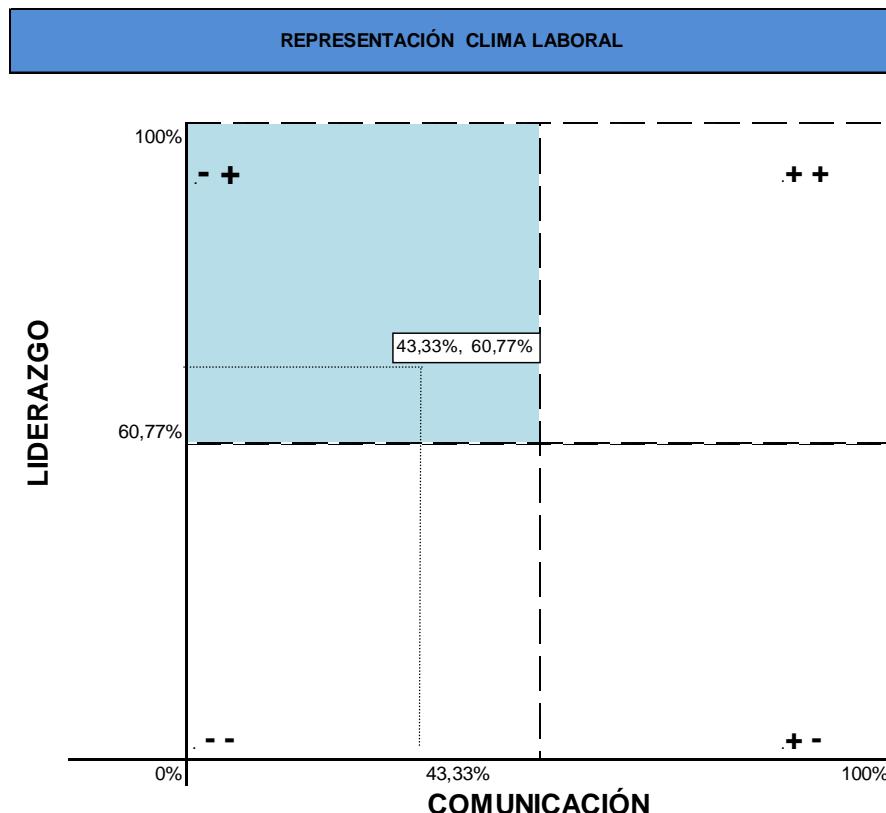


Gráfico 6 Representación del Clima Laboral

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)

Elaborado por: La Autora

El gráfico 6 el valor de 74,86% indica que el clima laboral de la oficina Azogues de la Cooperativa supera la media de lo deseado; en el gráfico 6 muestra que el Liderazgo es practicado dentro de la organización, en tanto que la Comunicación esta medianamente reconocida. De esta manera se debe potencializar el Liderazgo que permita alcanzar el clima laboral adecuado; sin embargo en la parte comunicacional se debe realizar un mayor esfuerzo para mejorar el sistema de comunicación.



3.2 Descripción de la Situación Actual del Talento Humano.

En la actualidad la Cooperativa Jardín Azuayo cuenta con un departamento de talento humano que básicamente se ha encargado de la selección e inducción del nuevo personal, con dificultades muy fuertes; en primer lugar si una oficina necesita contratar una o varias personas, estas son incorporadas a la oficina solicitante en un tiempo de tres meses o más y en el peor de los casos no se da el personal solicitado, lo que lleva a una segunda dificultad; cuando el personal ha sido incorporado de acuerdo a la primera solicitud, el nuevo personal llega a completar la planta necesaria de hace seis meses o de hace más tiempo atrás y se vuelve a la situación inicial, y se surge una tercera dificultad; no existe una actualización permanente de la planta óptima con la que deben contar las oficinas de la Cooperativa.

La remuneración del personal no ha sido revisada, ha permanecido constante por algún tiempo, sin embargo, con el crecimiento de la institución se ha incrementado las actividades a realizar en los diferentes puestos, así como el número de operaciones que se ejecutan y su nivel de complejidad por el mismo crecimiento, lo que lleva a asumir mayores responsabilidades de acuerdo al cargo a ocupar dentro de la Cooperativa. En la mayoría de los casos, los Coordinadores de oficina asumen las veces del Gerente General de la Cooperativa en las diferentes localidades donde tienen jurisdicción para su representación.

En el ámbito profesional la Cooperativa no cuenta con un plan de carrera al que puedan aspirar sus talentos, dando como resultado desde hace un par de años atrás la desvinculación de personal muy valioso por encontrar mejores opciones en el mercado laboral, lo que genera para Jardín Azuayo dificultades en cubrir esas vacantes, demandando grandes esfuerzos de tiempo y recursos económicos para que ese nuevo personal tenga el conocimiento que se requiere para ocupar el puesto y empiece a rendir al máximo. Sin lugar a duda que el mercado y la competencia saben aprovechar bien, ya que al contratar a capital



humano entrenado y capacitado, ganan tiempo, ahorran dinero y el esfuerzo en entrenamiento para ocupar esos puestos es menor.

La influencia del clima laboral en el desempeño de las personas es muy importante.

3.3 Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano

En el capítulo II se plasmaron algunos conceptos importantes y necesarios para elaborar un modelo de gestión por competencias, así como también se dieron a conocer algunos pasos básicos para el diseño del modelo, en este capítulo trabajaremos en su construcción, pero antes es necesario realizar un análisis de la gestión del talento humano en Jardín Azuayo, tomada como caso de estudio y a través de la cual se pretende crear un modelo base que permita ser un apoyo al momento de gestionar el talento humano en el sector cooperativo.

Este modelo debe ser considerada una herramienta muy útil y fácil de manejar, ya que se desarrollará a través de hojas de cálculo en Excel y que está al alcance de las empresas u organizaciones y con la cual nos apoyaremos para este trabajo de investigación, en una primera fase se elaborará una pequeña tabla de diagnóstico que contendrá en una primera parte el detalle de calificación a una serie de preguntas, las cuales se tendrá que hacer la organización para evaluar su situación actual:



CALIFICACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO	
Descriptor	Puntaje
No se hace, por tanto no hay documentación, ni se ha pensado en mejorarlo.	1
Se hace pero no está documentado ni ha recibido mejoras.	5
Se hace, está debidamente documentado y ha recibido un ciclo de mejoramiento.	10
Utilizar los puntajes intermedios conforme el acuerdo del grupo.	2,3,4,6,7,8,9

Tabla 9 Tabla Calificación para el Diagnóstico

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

La tabla 9 explica cuál será la calificación o puntuación que deba seleccionar la organización, pues estará en función a la situación actual al momento de realizar la evaluación, es importante que el equipo que haga esta valoración sea lo más objetivo, ya que una puntuación exagerada a cualquiera de los criterios a calificar proporcionará un resultado alejado a la realidad y el direccionamiento del trabajo tomará otro sendero, sin dar posibilidad de atacar de manera eficaz los puntos débiles de la gestión del talento humano, de ahí que se desprende una gran responsabilidad y compromiso el ejecución de esta tarea. En el caso de los directivos de la organización, lograr la efectividad del modelo será un gran reto, razón por la cual el apoyo y seguimiento será un determinante al momento de la implementación.

Para la elaboración del cuadro de diagnóstico de la Cooperativa se contó con una comisión integrada por representante de talento humano y un representante de oficina, lo que ayudó a contestar cada una de las preguntas de manera consensuada, de acuerdo a la realidad de la Cooperativa. El Anexo 14 señala quienes son las personas que forman la Comisión de Reclutamiento: A continuación la tabla de diagnóstico:



DIGANÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		PUNTOS	%
1	¿Consideran a Talento Humano como el elemento fundamental del éxito corporativo?	10	8%
2	¿Todos los empleados, ejecutivos y colaboradores tienen suficiente motivación? ¿Cómo lo demuestran?	6	5%
3	¿Disponen de un presupuesto anual para capacitación acorde al tamaño de la empresa?	6	5%
4	¿Sus principales ejecutivos asisten más de cuatro veces al año a seminarios?	6	5%
5	¿Se desarrolla al máximo todo el potencial de todo el personal?	6	5%
6	¿Se estimula la automejora de todo el personal?	6	5%
7	¿El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?	8	6%
8	¿Entrenan un día todos sus colaboradores antes de su primer día de trabajo?	1	1%
9	¿Entrenan durante ese día a su personal en sus valores y la filosofía de la empresa?	4	3%
10	¿Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito?	8	6%
11	¿Los encargados de cada puesto tiene pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?	7	5%
12	¿Existe personal responsable de las descripciones y clasificaciones?	1	1%
13	¿Posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de los cargos?	6	5%
14	¿La selección se realiza de acuerdo a una metodología con base a los requisitos de los cargos?	6	5%
15	¿La empresa posee información sobre las clasificaciones de cargos en otras empresas similares y su situación relativa?	8	6%
16	¿Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumentos?	1	1%
17	¿Otorga incentivos o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?	1	1%
18	¿Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos de productividad?	1	1%
19	¿Conoce las políticas salariales de otras empresas del ramo?	8	6%
20	¿Para los cargos conexos relacionados, o de una misma área se han identificado los diferentes niveles de forma que el trabajador pueda conocer sus posibilidades de ascensos en la empresa? Plan de carrera.	1	1%
21	¿La ocupación de cargos vacantes se da con promociones internas?	6	5%
22	¿Su personal tiene un bajos stress durante la mayor parte del año?	6	5%
23	¿Sus ejecutivos y el personal en general consideran ser bien pagados?	6	5%
24	¿El índice de rotación del personal es inferior al 5%?	10	8%
TOTAL PUNTOS		129	
PORCENTAJE			100%

Tabla 10 Diagnóstico de la Gestión de Talento Humano

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora



De acuerdo a la tabla 10 de diagnóstico la Cooperativa Jardín Azuayo tiene muchas deficiencias en la gestión del talento humano, solamente las preguntas 1 y 24 tienen una puntuación de 10. Las mayores dificultades están relacionadas a la falta de entrenamiento a los colaboradores, no existen dentro del departamento de talento humano personal que se responsabilice de la descripción y clasificación de los puestos. La falta de un sistema de evaluación permanente que dé a conocer a los sujetos de posibles ascensos y mejora en la remuneración; además de ellos se determinó la inexistencia de un plan de carrera al que pueda acceder el personal que trabajan en la Cooperativa.

La falta de incentivos que estén asociados a la productividad y mejora en el desempeño, son parámetros que dan señales de la necesidad de un modelo de gestión por competencias para que se implemente en la organización.

Este modelo debe ser un instrumento para contar con aquellos elementos que ayuden en la gestión eficiente del talento humano, es decir, creando, mejorando o fortaleciendo el desarrollo personal y profesional de cada uno de los talentos que forman la Cooperativa Jardín Azuayo, acción que debe ser asumida con el mayor compromiso y responsabilidad de los ejecutivos de la organización.

Lo siguiente será transformar la teoría en práctica, para esto en el capítulo IV aplicaremos algunas técnicas que serán utilizadas en nuestro caso de estudio, la oficina Azogues de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en donde nuestro modelo de gestión por competencias comenzará a tomar forma; para ello es necesario conocer la situación actual del talento humano en la organización a través de un diagnóstico, que una vez implantado el modelo se podrá realizar una evaluación del antes y el después.

El siguiente paso será realizar el Levantamiento de los Perfiles de los puestos, para ello se determinarán los criterios de valoración, las actividades esenciales de cada puesto y se definirán las competencias requeridas y los



niveles de cada una; esto nos conducirá a la siguiente etapa que es Valorar el Puesto, es decir, la creación, implementación y mantenimiento de una estructura salarial, que debe ser alimentada por información interna y externa a la organización, que le permita contar con una remuneración competitiva en el sector y atractiva para nuevos talentos.

Para el Reclutamiento y Selección se empleará una herramienta fácil para su aplicación y que proporcione elementos claves para el escogitamiento de los mejores talentos para la organización. A su vez se podrá Evaluar el Desempeño antes y durante su incorporación, con lo cual se obtiene información necesaria para proporcionar capacitación de las competencias que se deben mejorar y las que se deben fortalecer a través de un Plan de Capacitación; para posteriormente proceder a elaborar un Sistema de Retribución Económica por categorías de puestos que sea justo y equitativo. La creación de un Plan de Carrera al que puedan acceder las personas y desarrollarse profesionalmente dentro de la institución, así como también contar con un Plan de Sucesión que evite poner en riesgo a la organización cuando de manera improvista o por situaciones de fuerza mayor algún ejecutivo de la Cooperativa esté ausente.



CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL SECTOR COOPERATIVO. CASO PRÁCTICO: JARDIN AZUYAO 2014

Las organizaciones están inmersas a un sinnúmero de factores externos e internos que pueden afectar de forma positiva o negativa su crecimiento sostenible; es por esta razón que deben estar preparadas para enfrentar los cambios rápidos e inesperados del mercado donde compiten; y una de las mejores estrategias es contar con los mejores talentos: capacitados, comprometidos y preparados para resolver las diferentes situaciones que se presentan.

En la búsqueda de obtener los mejores resultados, las organizaciones deben emplear herramientas que faciliten dirección y gestión del talento humano; en este capítulo se elaborará un Modelo de Gestión del Talento Humano aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo; como una guía de fácil utilización y modelo para el sector en el que se desenvuelve esta organización. A su vez sea de actualización permanente en: los perfiles para los diferentes cargos, revisión y comparación de la remuneración respecto al mercado; contar con planes de carrera que motive al personal a superarse personal y profesionalmente, y optar por quedarse dentro de la organización frente a propuestas de la competencia; planes de sucesión para aquellos cargos muy sensibles y complejos de contar con personas que puedan asumir dicho puesto. En resumen, el modelo a proponer brindará estas facilidades en la gestión del talento humano.

4.1 Levantamiento de perfiles

Conocida la situación actual del talento humano en Jardín Azuayo, el siguiente paso será realizar el levantamiento de los perfiles, para esto se tomará como modelo a la oficina Azogues de la Cooperativa y se determinará:



- a. Criterios de valoración de actividades
- b. Identificación de las actividades.
- c. Perfil de competencias.
- d. Clasificación de las competencias.
- e. Niveles por cada competencia

a) Criterios de valoración de actividades

Lo primero es tener claro cómo vamos valorar las actividades de los diferentes cargos en el ejemplo tomado; en la construcción del modelo se plantea la aplicación de la siguiente valoración:

- **Frecuencia (F):** se refiere al número de veces o repeticiones que un colaborador hace una determinada actividad, mientras más veces repita la misma tarea o actividad tendrá una mayor puntuación con un equivalente a 5 puntos y mientras menor sea el número de veces la puntuación mínima será de 1.

FRECUENCIA(F)	
Puntuación	Valoración
5	Todos los días
4	Una vez por semana
3	Una vez cada quince días
2	Mensual
1	Otras

Tabla 11 Criterio I (Frecuencia)
Elaborado por: La Autora

- **Dificultad (D):** Para cada cargo existe un número determinado de actividades o tareas, sin embargo los niveles de dificultad se incrementan de acuerdo al puesto que ocupe el colaborador, es por esta razón importante valorar la dificultad en la ejecución de las tareas de los colaboradores, que van de una valoración de Muy fácil a Muy difícil con



una puntuación desde 1 hasta 5 puntos respectivamente.

DIFICULTAD(D)	
Puntuación	Valoración
5	Muy difícil
4	Difícil
3	Medio
2	Fácil
1	Muy fácil

Tabla 12 Criterio II (Dificultad)

Elaborado por: La Autora

- **Consecuencia:** La ejecución de una tarea o actividad y la manera cómo lo haga tiene cierto grados de riesgo, que al final se desencadenará en un resultado positivo o negativo, es decir, afectará a una parte o a toda la organización, resultado que está dado por algunos factores como por ejemplo: cumplió o no con el procedimiento, está apegado a las normas y reglamentos de la organización o simplemente evitó realizar algún proceso, de ahí que se desprenden las consecuencias de las acciones ejecutadas y sus resultados favorables o desfavorables.



CONSECUENCIA(C)		
Puntuación	Valoración	Significados
5	Muy grave	Cuando afecta a toda la organización.
4	Sí es grave	Afecta a todo un proceso o parte de la organización.
3	Medio grave	Afecta su trabajo, otros clientes o proveedores.
2	Fácilmente controlable	Afecta su trabajo.
1	Menor	Consecuencias menores, menor relevancia.

Tabla 13 Criterio III (Consecuencia)

Elaborado por: La Autora

De esta manera al combinar cada componente descrito en la valoración de las tareas para cada cargo nos dará una puntuación total por cada actividad o tarea, a través de la siguiente fórmula:

$$T = f + (c * d)$$

Dónde:

T = Total

f = frecuencia

c = consecuencia

d = dificultad

Realizado todo el proceso señalado anteriormente, se puede obtener un cuadro de resultados para cada una de los puestos identificados en la oficina Azogues.

b) Identificación de actividades

La existencia o creación de un puesto, está dado cuando existen funciones establecidas para cada puesto, responsabilidades que implícitamente el colaborador debe asumir al momento de ejecutar una tarea y al mismo tiempo



tendrá atribuciones que le permitirán desempeñarse adecuadamente en su puesto.

Identificar cuáles son las actividades de cada uno de los puestos existentes, significa que el ocupante del puesto debe tener un conocimiento claro de cada una de las tareas que deberá realizar mientras lo ocupe.

1. Para el caso de la Cooperativa Jardín Azuayo, primeramente **determinaremos y describiremos los puestos actuales existentes** dentro de la oficina Azogues y son los siguientes:

Coordinador(a): Es la persona encargada de la ejecución de las actividades y tácticas en la prestación de servicios socio-culturales y financieros para lograr los objetivos financieros y sociales planteados. Tiene bajo su responsabilidad la administración de la oficina a cargo, con la facultad de delegar sus funciones a quien corresponda. La organización debe proveer de los recursos necesarios para el desarrollo personal y profesional. Todo esto se lo hará con el mayor respeto a los públicos clave y bajo las normas y procesos establecidos.

Oficial de crédito: Proponer al comité de crédito de la cooperativa, local o central el otorgamiento de créditos para los socios a través del seguimiento de los procesos, para lo cual es necesario que la organización provea de los recursos, el desarrollo personal y profesional necesario y una retribución que sea equitativa, todo esto se lo hará con el mayor respeto a los públicos clave y bajo las normas y procesos establecidos.

Auxiliar de servicios: Proveer toda la información necesaria para que los prospectos o socios puedan entender y contratar los servicios que brinda la cooperativa y además atender sus problemas y quejas, para lo cual se necesita ser ampliamente entrenado y desarrollado, que se provean todos



los recursos necesarios y una retribución que sea equitativa, todo esto se lo hará con el mayor respeto a los públicos clave y bajo las normas y procesos establecidos.

Cajero(a): Atender a los clientes y socios con las transacciones de caja, para lo cual se necesita estar ampliamente entrenado y desarrollado, que se provean todos los recursos necesarios y una retribución que sea equitativa, todo esto se lo hará con la mayor amabilidad y respeto a los públicos clave y bajo las normas y procesos establecidos.

Auxiliar de limpieza: Apoyar a toda la Cooperativa Jardín Azuayo, se dedica a ejecutar labores de limpieza y adecentamiento de las oficinas de la institución, para facilitar el desarrollo de las actividades de todos los colaboradores y de los socios en general, todo esto lo haremos con los recursos necesarios y de manera eficaz, en espera que la organización asigne una carga de trabajo adecuada y retribuya equitativamente por el trabajo realizado.

2. El siguiente paso es **enumerar o elaborar un listado de cada una de las actividades** que se realizan en cada uno de los puestos ya identificados, para ello se puede emplear la siguiente tabla:

**LISTADO DE ACTIVIDADES****MIEMBROS DEL GRUPO:****Nivel Estructural: CARGO ÁREA..... OFICINA..... Nombre del puesto**

Nº	Detalle de actividades	F	C	D	Total
1	Actividad 1				
2	Actividad 2				
3	Actividad 3				
4	Actividad 4				
5				

Tabla 14 Listado de Actividades

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En el literal a) se describieron los criterios de valoración que en este trabajo se consideraran para valorar las actividades que se enlisten para cada uno de los puestos, por lo tanto; la aplicación de la fórmula por cada actividad nos dará un resultado que se verá reflejado en la última columna denominada **total**. En este paso es necesario la participación de los involucrados con el fin de que no existan demasiado sesgo o supuestos de lo que el ocupante del puesto realmente hace.

Seguidamente se seleccionarán cuatro actividades que tengan la más alta puntuación por cada uno de los puestos, actividades que ayudarán a definir el perfil por competencias. El Anexo 2 presenta las actividades que se identificaron para cada uno de los cargos.

c) Perfil por competencias

En el capítulo II en el diseño de perfiles se enunciaba la importancia de identificar los conocimientos, destrezas o habilidades y las capacidades que deben estar presentes en una persona al momento de ocupar un puesto.



Las cuatro actividades seleccionadas en el literal b serán consideradas en el diseño del perfil por competencias, para ello se utilizará la siguiente tabla:

PERFIL POR COMPETENCIAS			
MIEMBROS DEL GRUPO:			
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Nivel Estructural:	Cargo.....	Proceso.....	Área.....
Nombre:			

Tabla 15 Formulario para Perfil por Competencias

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la tabla 15 de perfil de competencias se anotaran las cuatro actividades más puntuadas de cada uno de los puestos en la columna Actividades Relevantes, que se detallan en el Anexo 3, y a continuación para cada una de ellas se detallaran los conocimientos que se requieren para el desempeño del puesto, así como máximo seis destrezas por actividad y las competencias necesarias para su adecuado desempeño. Para identificar las destrezas nos basaremos en la herramienta denominada Estructura de Modelo⁹ que presentamos a continuación:

⁹ Estructura del Modelo, Escuela Politécnica Nacional es una herramienta que clasifica a las destrezas desde tres factores: hacer, saber y ser; cada destreza le corresponde una valoración en grados que está sujeta al puntaje mínimo y máximo obtenido.



ESTRUCTURA DEL MODELO		
FACTOR	Nº DE GRADOS	TIPO DE CURVA
HACER		
Habilidades y Destrezas	5	Lineal
Responsabilidad		
Responsabilidad por Personal	4	Exponencial
Responsabilidad por Bienes	5	Exponencial
Responsabilidad por Información	4	Exponencial
Trabajo en Equipo	6	Logarítmica
Condiciones de trabajo		
Ambiente físico	3	Exponencial
Trabajo bajo presión	3	Lineal
Riesgo	3	Reciproca
SABER		
Educación	7	Lineal
Administración de recursos	7	Logarítmica
Polifuncionalidad	4	Exponencial
Actualización de Conocimientos	4	Lineal
SER		
Transparencia y ética	3	Lineal
Creatividad e innovación	6	Exponencial
Liderazgo	6	Logarítmica
Flexibilidad y Adaptación	4	Logarítmica
Redes Sociales	5	Exponencial

Tabla 16 Estructura de Modelo

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

d) Clasificación de las competencias

Las competencias al ser el conjunto de conocimientos, destrezas y capacidades que un individuo posee y da a conocer en el desempeño del puesto, es importante clasificar las competencias necesarias para cada puesto, en la siguiente tabla se contará con una herramienta que ayudará a cumplir este objetivo:



CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN						
CARGO:						
Nº	CONOCIMIENTOS		1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
Nº	DESTREZAS		1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN

Tabla 17 Formulario para Clasificación de Competencias

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la tabla 17 de clasificación de competencias se muestra el formato que se utilizará en este trabajo para la selección y capacitación, para una mejor comprensión revisar el Anexo 4. Se anotaran en cada casillero los conocimientos y destrezas que se requieren para la selección y las que deben desarrollarse a través de la capacitación para esto utilizaremos tres criterios:

Criterio de desempeño	Calificación
Antes	1
Antes y durante	2
Durante	3

Tabla 18 Criterios para Calificar el Desempeño
Elaborado por: La Autora

- Existen conocimientos y destrezas que se forman **antes** de entrar la organización.



- Existen otros conocimientos y destrezas que están en un punto intermedio, es decir que se aprenderán **antes y durante** el desempeño del cargo dentro de la organización.
- Y finalmente existen conocimiento y destrezas que se forman **durante** el desempeño

Esta actividad ayuda a resumir y separar a las competencias en tres etapas:

- Las competencias que están calificadas con 1, son aquellas que se deben considerar para su medición en los procesos de selección, ya que se forman antes de la contratación.
 - En el caso de las que tienen calificación 2, son las competencias que deben estar presentes en el proceso de selección y en el momento en que el seleccionado empieza a ocupar el puesto.
 - Y por último, las competencias con calificación 3, serán aquellas en las la organización debe poner empeño en desarrollarlas, ya que el ocupante del puesto las utilizará permanentemente para un buen desempeño
- e) Niveles por cada competencia

En este punto se anotarán todos los conocimientos y destrezas identificados por cada puesto; para el caso de los conocimientos se seleccionaron solamente seis de la tabla 17 y en cuanto a las destrezas se seleccionaron dos de cada una y deben estar relacionadas al saber, al hacer y al ser; esto de acuerdo a la tabla 16 Modelo de Estructura, cada una tendrá su respectiva calificación como se explicó en el literal c, de clasificación de competencias.

De esta manera para asignar un nivel máximo y mínimo a cada destreza seleccionada, debe ser trasladada a la siguiente tabla:



COMPETENCIAS	NIVELES ESPERADOS	
Competencia 1	Mínimo	Descripción del nivel esperado
	Alto	
Competencia 2	Mínimo	
	Alto	
Competencia 3	Mínimo	
	Alto	
Competencia 4	Mínimo	
	Alto	
Competencia 5	Mínimo	
	Alto	
Competencia 6	Mínimo	
	Alto	

Tabla 19 Niveles de Competencias

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

La asignación de un nivel máximo y mínimo estará dada por la descripción que se quiere alcanzar en términos de objetivo en cada nivel, sin embargo de acuerdo a la tabla 16 de Estructura de Modelo cada competencia o factor está determinado por un número de grados que varía de acuerdo al modelo, es así que si alguna de ellas tiene valoración en grados superior a dos y llega hasta seis, se deberán redactar o describir los niveles intermedios de cada grado, por ejemplo, en el caso de estudio se lo realizará a través de la siguiente tabla:



Nombre		
competencia/factor:	Liderazgo	
Definición:		
Grados	Descripción	
1	Conseguir que el equipo se involucre y apoye a efectivizar nuevas ideas.	Nivel mínimo
2	Lograr que el equipo esté alineado a la filosofía de la institución.	Niveles Intermedios
3	Cumplir con los compromisos asumidos.	
4	Trabajar de manera conjunta en el logro de un objetivo.	
5	Definir responsables y tiempos en la ejecución de las tareas.	Nivel máximo
6	Lograr que los objetivos personales del equipo se identifiquen con los objetivos institucionales.	

Tabla 20 Valoración del Liderazgo
Elaborado por: La Autora

La descripción de los diferentes grados en cada una de las destrezas seleccionadas son guías que el ocupante del puesto debe tener presente para un buen desempeño en la consecución de los resultados deseados como se podrá ver en el Anexo 3.

4.2 Valoración de cargos

En la actualidad las personas se enfrentan a constantes cambios, lo que da lugar a que cada individuo deba ser creativo e innovador, con capacidades propias y adquiridas que le coadyuve a enfrentar los desafíos personales y a las que las organizaciones están inmersas en un mundo globalizado y cambiante, en donde cada persona deba ser capaz de alcanzar objetivos y contribuir a que la organización mantenga una ventaja comparativa en el mercado.



En cada organización se establece una recompensa económica a cambio de que las personas realicen las tareas. Se había señalado que cada tarea al momento de ser ejecutada tiene responsabilidades y atribuciones implícitas que debe asumir el ocupante del puesto, es por esta razón que la recompensa debe estar valorada a las diferentes categorías identificadas dentro de la organización.

Una recompensa económica se convierte en un intercambio entre las personas y la organización, por un lado están las personas que entregan su intelecto, esfuerzo físico y tiempo para obtener un producto o entregar un buen servicio; mientras que por parte de las organizaciones valoran este esfuerzo de su gente a través del pago de un sueldo o salario, mismos que tendrá una periodicidad quincenal o mensual.

El sueldo que se paga a una persona está en función al puesto que ocupa; cada individuo se compromete a una rutina diaria, en constante interacción, debiendo manejar relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización. De esta manera el sueldo para una empresa representa una erogación de dinero significativo; por un lado como un costo que está relacionado al costo del producto y por otro como una inversión asociado a los factores de producción.

A continuación una representación gráfica que se propone a la organización para realizar la administración salarial de sus colaboradores:

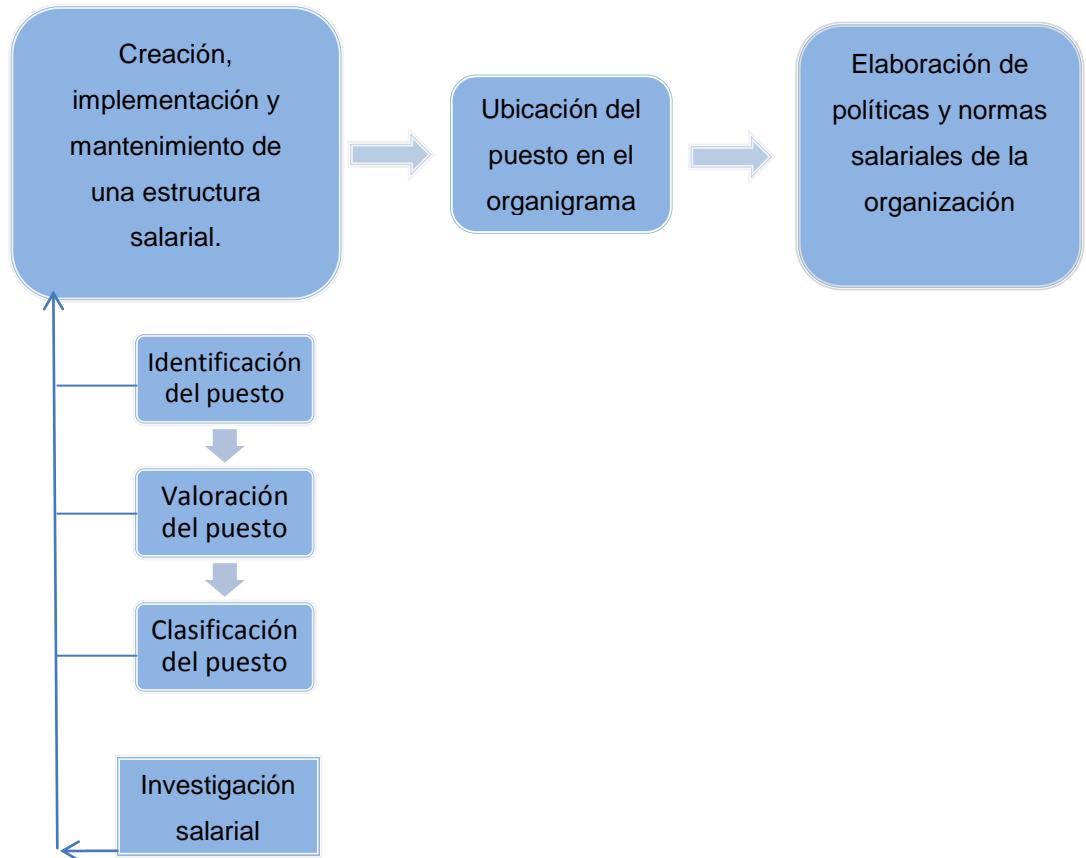


Gráfico 7 Administración salarial de los colaboradores
Elaborado por: La Autora

El gráfico 8 nos muestra que la valoración de los cargos debe partir de obtener información en la identificación de los puestos que debe existir en la organización, para posteriormente proceder a su valuación y clasificación; éstos elementos están directamente asociados a analizar factores internos a la organización.

También es importante obtener información de los factores externos, esto es:

- La escala salarial del mercado.
- Legislación laboral.
- Competencia en el mercado.

La conjugación de la información de los factores internos y externos son



indispensables para la organización en la construcción, implementación y mantenimiento de una estructura salarial, misma que ayudará a generar una compensación justa y equitativa para el personal dentro de la organización y también si se compara fuera de ella.

Entendido desde donde debe partir la valoración del cargo, las siguientes tareas son:

- Elaborar la Matriz de Priorización de factores o de competencias
 - Obtener puntos por grados
 - Acumular puntos por cargos
 - Fijar los sueldos por cargos
- a. **Elaborar la matriz de priorización de factores o de competencias:** En el punto 3.2 Levantamiento de Perfiles, en su literal e) Niveles por cada competencia, se identificaron las competencias comunes que se utilizan en cada uno de los puestos; sin embargo cada destreza en función a la categoría que obtenga el puesto tendrá una valoración en grados que va asociada a un nivel mínimo hasta llegar a un nivel máximo, es por esta razón que en la valoración de cargos a través de la matriz de priorización de factores, el siguiente paso es determinar el número de puntos que le corresponde a cada puesto a través de esta matriz

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES O DE COMPETENCIAS****Valorador por puntos**

COMPETENCIAS COMUNES	Liderazgo	Transparencia y ética	Trabajo en equipo	Administración de recursos	Polifuncionalidad	Trabajo bajo presión	TOTAL	PORCENTAJE	TOTAL (100)
Liderazgo									
Transparencia y ética									
Trabajo en equipo									
Administración de recursos									
Polifuncionalidad									
Trabajo bajo presión									

Tabla 21 Matriz de Priorización

Fuente: Holmes

En la tabla 21 como se puede observar han sido anotadas en la matriz de priorización de factores o de competencias, denomina también MATRIZ DE HOLMES las competencias comunes que se determinaron en nuestro caso de estudio a partir del literal e), como ya se mencionó este traslado se genera automáticamente al aplicar las fórmulas básicas que nos proporciona la herramienta de excel, de tal forma que al momento de realizar el análisis y asignar una puntuación; no se podrá analizar la zona gris, debido que aquí se cruzan cada una de las competencias, lo que hace imposible comparar o valorar, debiendo completar los cuadrantes vacíos a través de realizar tres preguntas de fila contra columna (es más importante) y contarán con la siguiente valoración:



Preguntas	Valoración
Sí es más importante	0.75
Sí es de igual de importante	0.50
Sí es menos importante	0.25

Tabla 22 Criterios de Valoración

Elaborado por: La Autora

Por ejemplo si nos preguntamos fila contra columna: el Liderazgo es más importante que la Transparencia y Ética?, la respuesta de acuerdo a nuestro caso de estudio es que SI, por lo tanto la valoración a anotar en el primer casillero será 0,75. De esta manera completamos la matriz y procedemos a sumar de forma horizontal, con el propósito de obtener un total por cada competencia; seguidamente obtendremos el correspondiente porcentaje de cada una, cuyo total deberá ser el cien por ciento; para finalmente obtener un total en puntos de mil, cuyo resultado se obtiene al multiplicar al porcentaje de cada competencia por mil.

A continuación los resultados de aplicar la relación para completar la matriz:



COMPETENCIAS COMUNES	Liderazgo	Transparencia y ética	Trabajo en equipo	Administración de recursos	Polifuncionalidad	Trabajo bajo presión	TOTAL	PORCENTAJE	TOTAL (1000)
Liderazgo	0.5	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	3.75	27.78%	278
Transparencia y ética	0.5	0.5	0.75	0.75	0.75	0.75	2.75	20.37%	204
Trabajo en equipo	0.25	0.5	0.25	0.75	0.5	0.5	2.25	16.67%	167
Administración de recursos	0.25	0.25	0.25	0.25	0.75	0.5	1.75	12.96%	130
Polifuncionalidad	0.25	0.25	0.5	0.25	0.25	0.5	1.5	11.11%	111
Trabajo bajo presión	0.25	0.25	0.5	0.25	0.5	0.5	1.5	11.11%	111
							13.5	100.00%	1000

Tabla 23 Resultados de Priorización de Competencias

Fuente: COAC Jardín Azuayo

Elaborado por: La Autora

- b. **Obtener puntos por grados:** En este paso tomaremos los valores que se obtuvieron para cada una de las competencias comunes de las columnas: Porcentaje y Total(1000) de la Matriz de Priorización de Factores, así como también recordaremos que en el literal e) Niveles por cada competencia del punto 3.2 se determinaron el número de grados de cada una de ellas y que serán utilizadas de la siguiente manera:



Competencia común 1	
GRADOS	PUNTOS
1	Puntuación mínima
2	
3	
4	
5	
6	Puntuación máxima

Tabla 24 Valoración de Competencias
Elaborado por: La Autora

Por cada competencia común se elaborará una tabla como muestra la tabla 24, en donde, colocaremos la Competencia común 1; como se puede observar la tabla consta de dos columnas para colocar los grados y puntos; recordando el literal e) Niveles por cada competencia del punto 3.2, se obtuvieron los grados para cada competencia común, en donde el grado 1 tendrá una puntuación mínima y el grado 6 la puntuación máxima; los valores serán tomados mediante fórmula de las columnas: Porcentaje y Total(1000) de la matriz de priorización de factores, en donde la puntuación mínima para la competencia común corresponde al valor que nos proporciona la columna Porcentaje y la máxima será de la columna Total (1000). En el Anexo 6 se puede revisar la descripción de las competencias comunes para la realización de esta actividad.

Con cada competencia común se tendrá que elaborar un gráfico de acuerdo a la tabla 16 de Estructura de Modelo utilizado en el punto 3.2 Levantamiento de perfiles, literal c) Perfil por competencias; y por cada gráfico se podrá obtener su línea de tendencia y ecuación, éste último elemento nos ayudará a calcular los puntos intermedios faltantes para cada grado de cada competencia común.

Para una mejor comprensión procederemos a la elaboración de los gráficos de cada competencia común y el cálculo de sus valores intermedios, mismos que

servirán para obtener los puntos que serán utilizados en el siguiente paso de acumulación de puntos por grados, para finalmente calcular los sueldos.

A continuación elaboración de los gráficos de cada competencia común:

Liderazgo:

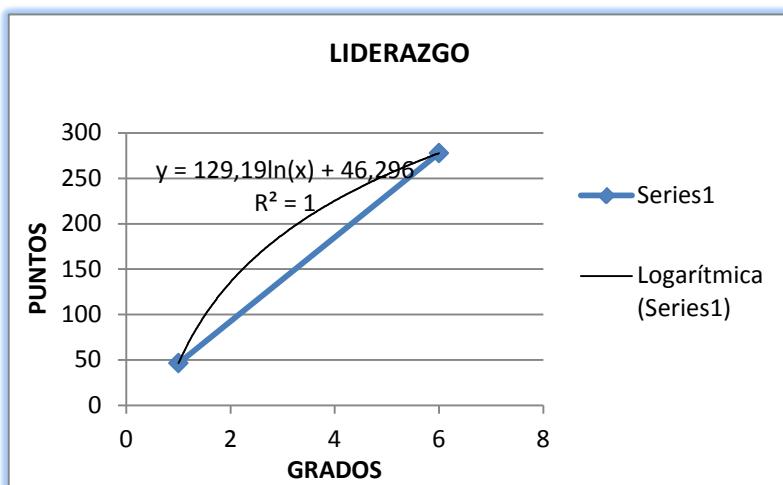


Gráfico 8 Liderazgo
Elaborado por: La Autora

En el gráfico 9 podemos observar que la competencia común Liderazgo está presente en todos los puestos, sin embargo la necesidad de que el ocupante de un puesto cuente con esta competencia en mayor o menor grado va a depender del puesto a ocupar. Es así que podemos observar que el máximo grado de exigencia le otorga una mayor puntuación, por ejemplo: en el máximo grado 6, los puntos obtenidos son 278; mientras que para el grado 1 que es el mínimo el total de puntos acumulados son 46.

Liderazgo	
GRADOS	PUNTOS
1	46
2	136
3	188
4	225
5	254
6	277.78

Tabla 25 Resultados de Análisis de Liderazgo
Elaborado por: La Autora

En la tabla 25 debemos calcular los puntos que le corresponden a los grados intermedios, para ello emplearemos la ecuación que se obtuvo en la curva de Liderazgo; donde Y será la variable (columna puntos), y X será la constante (columna grados: 2, 3, 4, y 5), estos valores deben ser reemplazados en la ecuación y obtendremos los puntos intermedios correspondiente a cada uno de los grados, con lo cual completaremos la tabla.

Transparencia y ética

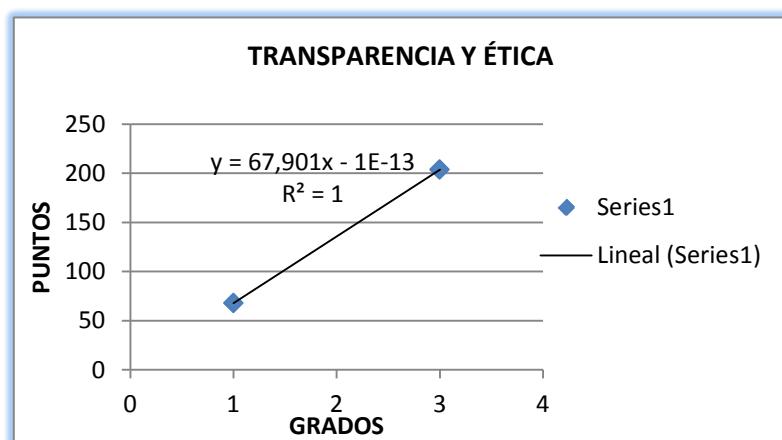


Gráfico 9 Curva de la Transparencia y Ética
Elaborado por: La Autora

En el gráfico 9 podemos observar que la competencia común



Transparencia y Ética debe estar presente sin lugar a dudas en todos los puestos, sin embargo la necesidad de que el ocupante de un puesto cuente con esta competencia en mayor o menor grado va a depender del puesto a ocupar. Es así que podemos observar que el máximo grado de exigencia le otorga una mayor puntuación, por ejemplo: en el máximo grado 3, los puntos obtenidos son 204; mientras que para el grado 1 que es el mínimo el total de puntos acumulados son 68.

Transparencia y ética	
GRADOS	PUNTOS
1	68
2	136
3	204

Lineal

Tabla 26 Transparencia y ética
Elaborado por: La Autora

En la tabla 26 debemos calcular los puntos que le corresponden a los grados intermedios, para ello emplearemos la ecuación que se obtuvo en la gráfico 10 de la curva de Transparencia y ética; donde Y será la variable (columna puntos), y X será la constante (columna grados: 2), cuyo valor debe ser reemplazado en la ecuación y obtendremos el punto intermedio faltante, con lo cual estará completa la tabla.

Trabajo en equipo

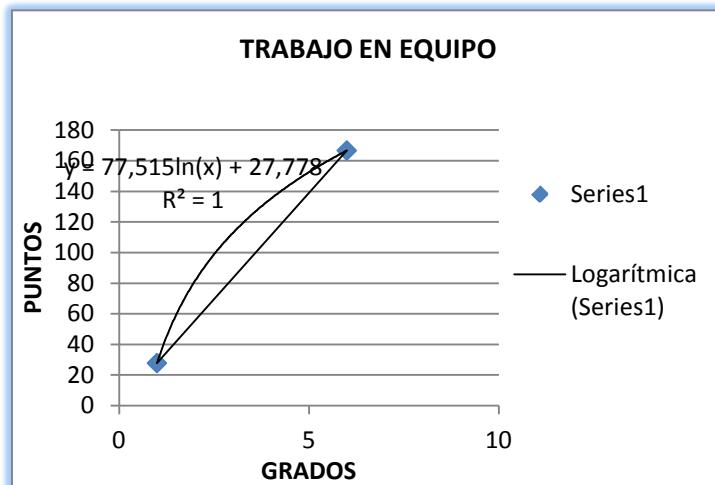


Gráfico 10 Curva del Trabajo en Equipo
Elaborado por: La Autora

En el gráfico 10 podemos observar que la competencia común Trabajo en Equipo está presente en todos los puestos. El máximo grado de exigencia le otorga una mayor puntuación, por ejemplo: en el máximo grado 6, los puntos obtenidos son 167; mientras que para el grado 1 que es el mínimo el total de puntos acumulados son 28.

Trabajo en equipo	
GRADOS	PUNTOS
1	28
2	82
3	113
4	135
5	153
6	167

Logarítmica

Tabla 27 Trabajo en Equipo
Elaborado por: La Autora

Para calcular los puntos que le corresponden a los grados intermedios,

para ello emplearemos la ecuación que se obtuvo en la curva de Transparencia y Ética; donde Y será la variable (columna puntos), y X será la constante (columna grados: 2, 3, 4, y 5), estos valores deben ser reemplazados en la ecuación y obtendremos los puntos intermedios correspondiente a cada uno de los grados, con lo cual completaremos la tabla.

Administración de Recursos

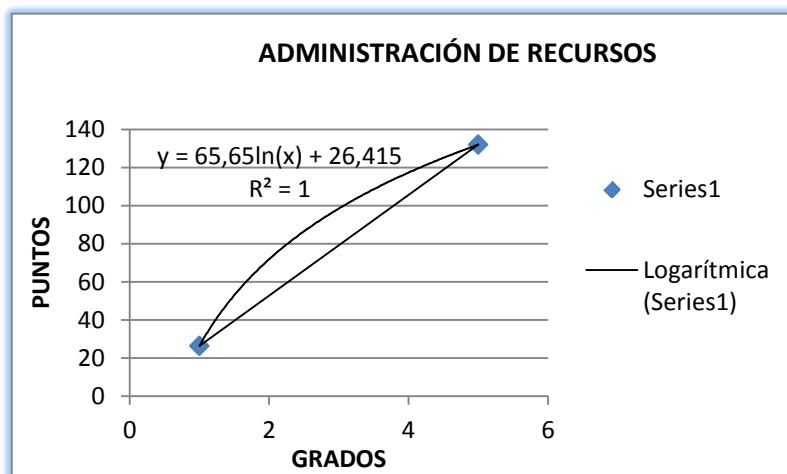


Gráfico 11 Curva de Administración de Recursos
Elaborado por: La Autora

En el gráfico 11 podemos observar que la competencia común Administración de Recursos está presente en todos los puestos, sin embargo la necesidad de que el ocupante de un puesto cuente con esta competencia en mayor o menor grado va a depender del puesto a ocupar. Es así que podemos observar que el máximo grado de exigencia le otorga una mayor puntuación, por ejemplo: en el máximo grado 5, los puntos obtenidos son 130; mientras que para el grado 1 que es el mínimo el total de puntos acumulados son 26. Esta competencia está asociada al uso eficiente de los materiales, equipos y los recursos económicos (ahorros de los socios)^{*10} que utiliza la Cooperativa.

*¹⁰ El ahorros de los socios: Se refiere a los depósitos de dinero en efectivo que los socios y socias dejan en sus cuentas de ahorro, certificados de depósito o ahorro programado en la Cooperativa para ganar un interés por esos ahorros.

Administración de recursos	
GRADOS	PUNTOS
1	26
2	71
3	97
4	115
5	130

Logarítmica

Tabla 28 Administración de Recursos
Elaborado por: La Autora

Para calcular los puntos que le corresponden a los grados intermedios, para ello emplearemos la ecuación que se obtuvo en la curva de Administración de Recursos; donde Y será la variable (columna puntos), y X será la constante (columna grados: 2, 3 y 4), estos valores deben ser reemplazados en la ecuación y obtendremos los puntos intermedios correspondiente a cada uno de los grados, con lo cual completaremos la tabla.

Polifuncionalidad

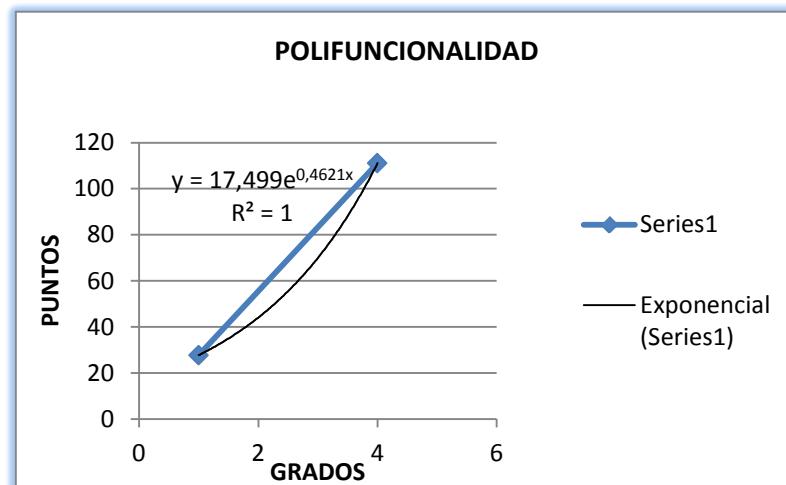


Gráfico 12 Curva de Polifuncionalidad
Elaborado por: La Autora



En el gráfico 12 podemos observar que la competencia común Polifuncionalidad está presente en todos los puestos, sin embargo esta competencia está directamente asociada al puesto a ocupar. Es así que podemos observar que el máximo grado de exigencia le otorga una mayor puntuación, por ejemplo: en el máximo grado 4, los puntos obtenidos son 111; mientras que para el grado 1 que es el mínimo el total de puntos acumulados son 28.

Polifuncionalidad	
GRADOS	PUNTOS
1	28
2	44
3	70
4	111

Exponencial

Tabla 29 Polifuncionalidad
Elaborado por: La Autora

En la tabla 29 debemos calcular los puntos que le corresponden a los grados intermedios, para ello emplearemos la ecuación que se obtuvo en la curva de Polifuncionalidad; donde Y será la variable (columna puntos), y X será la constante (columna grados: 2, 3 y 4), estos valores deben ser reemplazados en la ecuación y obtendremos los puntos intermedios correspondiente a cada uno de los grados, con lo cual completaremos la tabla.

Trabajo bajo presión

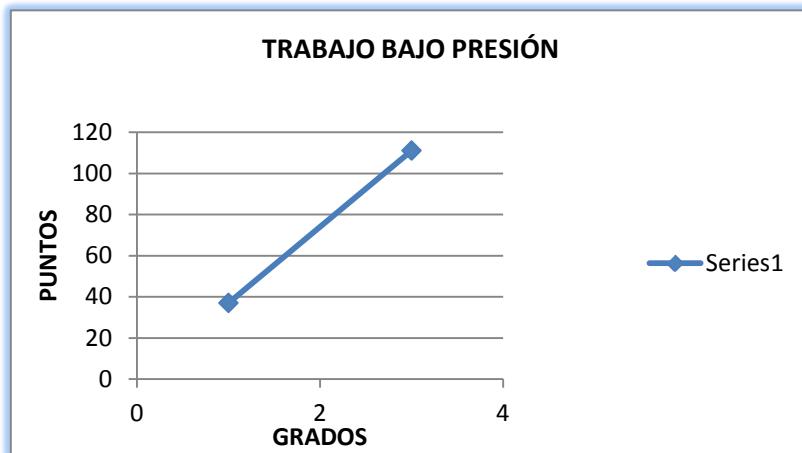


Gráfico 13 Curva del Trabajo bajo Presión
Elaborado por: LA AUTORA

En el gráfico 14 podemos observar que el requerimiento de poder Trabajar Bajo Presión es una competencia que el ocupante de un puesto debe tener, sin embargo esta habilidad también va a depender del puesto a ocupar. En nuestro caso de estudio podemos observar que el máximo grado de exigencia le otorga una mayor puntuación, por ejemplo: en el máximo grado 3, los puntos obtenidos son 111; mientras que para el grado 1 que es el mínimo el total de puntos acumulados son 37.

Trabajo bajo presión	
GRADOS	PUNTOS
1	37
2	74
3	111

Lineal

Tabla 30 Trabajo bajo Presión
Elaborado por: La Autora

Debemos calcular los puntos que le corresponden a los grados intermedios, para ello emplearemos la ecuación que se obtuvo en la curva de



Trabajo Bajo Presión; donde Y será la variable (columna puntos), y X será la constante (columna grados: 2), estos valores deben ser reemplazados en la ecuación y obtendremos los puntos intermedios correspondiente a cada uno de los grados, con lo cual completaremos la tabla.

- c. **Acumular puntos por cargos:** En este paso se trasladaran los puntos obtenidos de acuerdo a la categorización de cada uno de los puestos según como se podrá observar en la siguiente tabla:

CARGOS	Liderazgo	Transparencia y ética	Trabajo en equipo	Administración de recursos	Polifuncionalidad	Trabajo bajo presión	TOTAL
Coordinador(a)	278	204	167	130	111	111	1000
Oficial de crédito	225	136	135	115	111	74	797
Auxiliar de Servicios	188	136	113	97	44	37	615
Cajero(a)	136	136	82	71	28	37	489
Auxiliar de limpieza	46	68	28	26	28	0	196
TOTAL PUNTOS							3096

Tabla 31 Valoración de Cargos

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)

Elaborado por: La Autora

En la tabla 31 se puede observar que los valores obtenidos en cada uno de las competencias comunes a través de la aplicación de la ecuación que proporciona sus diferentes curvas, dan valores que son trasladados al casillero de cada puesto mediante fórmula los puntos obtenidos en las tablas de cada competencia común. Para nuestro trabajo por ejemplo, para el puesto de Coordinador(a) de oficina (ver tabla 50), cargo que se encuentra en el máximo nivel, los puntos que le corresponden en Liderazgo será el valor del nivel máximo del grado seis, es decir 278 que debe ser tomado de la tabla 25, de la columna obtención de puntos por grados, y en ese orden se irá completando la tabla para cada cargo respecto a cada competencia común y la sumatoria en forma horizontal nos dará el total de puntos acumulados por cargo hasta un máximo de 1000 puntos.



d. **Fijación de los sueldos por cargos:** Los sueldos se fijaran de acuerdo a la siguiente tabla:

CARGOS	PUNTOS	REMUNERACIÓN	NUEVA VALORACIÓN
			1.05
Cargo 1			\$ -
Cargo 2			\$ -
Cargo 3			\$ -
Cargo 4			\$ -
Cargo 5			\$ -
TOTALES		Total	Total

Tabla 32 Fijación de Sueldos por Cargos

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la columna Puntos mediante fórmula se trasladaran los puntos obtenidos para cada cargo de la columna Total puntos de la tabla 31, seguidamente en la columna Remuneración se colocaran los sueldos actuales que se pagan a los ocupantes de los diferentes cargos dentro de la organización y por último, se asigna en nuestro ejemplo un valor de 1.5 por cada punto obtenido en cada cargo, es decir:

$$\text{Nueva Valoración} = \text{Puntos} \times \text{Valor de cada punto}$$

$$\text{Nueva Valoración} = \text{Puntos} \times 1.5$$

De esta manera la Nueva Valoración nos permite hacer una comparación con la remuneración real, esto es, si los diferentes cargos tienen una remuneración justa y equitativa frente a los demás cargos dentro de la organización o si para cada cargo o para alguno de ellos se debe hacer un ajuste, así como también hacer una comparación con la escala salarial del mercado.



Finalmente, el modelo en construcción proporcionará la información necesaria para que los ejecutivos de la organización asuman el compromiso y responsabilidad en generar las normas y políticas salariales institucionales, con una correcta y adecuada administración salarial, que coadyuve en la revisión periódica de la remuneración, y se considere atractivo dentro del mercado laboral en su sector y valorado en función a los constantes cambios y desafíos del mundo cambiante y globalizado.

4.3 Reclutamiento y Selección

La gestión de recursos humanos no es más que una serie de actividades que están dirigidas a organizar el personal, en busca de su desarrollo personal y profesional, razón por la cual el modelo de gestión debe incluir el reclutamiento y la selección, necesarios para contar con información de los posibles candidatos a formar parte de la institución financiera y seleccionar a los mejores.

4.3.1 Reclutamiento: “*Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar*”. (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento debe estar diseñado de manera tal que capture la atención del potencial candidato; parte de las necesidades presentes y futuras de la organización para contar con el suficiente número de personas, de las cuales podrá escoger a los mejores.

En la tabla 33 da a conocer cuáles son las responsabilidades que debe asumir el aspirante al cargo, las competencias necesarias que se requiere para el



mejor desempeño, así como también si se necesita o no experiencia y las personas con las que se relaciona el puesto, por lo que debe saber manejar buenas relaciones laborales, a continuación se presenta la siguiente tabla.

ESPECIFICACIÓN DE CARGO		
NOMBRE DEL CARGO		NIVEL DEL CARGO
ÁREA	DPTO.	OFICINA
REPORTA A	SUPERVISA A	GRADOS
RESUMEN DEL CARGO		
MISIÓN:		
Tareas generales o típicas		
Tareas Ocasionales:		
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE		
Responsabilidad: MATERIALES: FINANCIEROS: PERSONAS:		
Iniciativa		
Supervisión		
Principales relaciones y entorno del cargo:		
EXIGENCIAS DEL CARGO		
Instrucción formal:		
Experiencia laboral:		
Capacitación:		
Adaptación:		
COMPETENCIAS CONTRATABLES		

Tabla 33 Especificación del Cargo

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

La tabla 33 presenta una propuesta para la requisición de personal, en la que se incluyen datos personales del participante, las competencias mínimas



requeridas, la remuneración que recibirá por desempeñar el cargo para el cual está concursando en caso de ser seleccionado y otros aspectos que debe conocer el candidato como: misión del puesto, nivel de estudios y otros.

En la siguiente tabla se presenta un formato de requisición de personal, que se da cuando el Coordinador(a) de oficina o de Zona informa al Coordinador de Talento Humano la necesidad de realizar el reclutamiento y selección por la vacante de un puesto. La propuesta de formulario que debe contener información respecto a: Nombre del puesto, a qué departamento, área u oficina pertenece, los conocimientos y destrezas que se requieren, así como también la misión del puesto. A continuación la propuesta de formulario:

REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE HOY:		
NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:		
Fecha de inicio de actividades del nuevo empleado:		
DATOS GENERALES:		
1.- Nombre del puesto:		
2.- Departamento		
3.- Reporta a:		
4.- Sueldo base recomendado:		
5.- Tipo de contrato:		
6.- Formación Académica exigida:		
7.- Experiencia mínima y en qué:		
8.- Edad óptima para trabajar:	9.- Sexo	
10.- Competencias mínimas:		
Normas		
11.- Personalidad y conducta:		
12.- Descripción del trabajo:	A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO)	
B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)		
GERENTE GENERAL (AREA)	COORDINADOR INMEDIATO	COORDINADOR TT.HH
FECHA:		
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de Ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		

Tabla 34 Requisición de Personal

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

4.3.2 Selección: “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar



la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". (Chiavenato, 2011).

Alcanzar las metas y objetivos institucionales, solo serán posibles si la organización cuenta con el personal correcto y de manera oportuna, conseguir este propósito es complicado si no se cuenta con las herramientas; a continuación explicaremos el proceso de selección una vez que se han definido los puestos e identificada las vacantes se deberá realizar lo siguiente:

1. Convocatoria: Se puede realizar a través de anuncios en los periódicos locales, página web de la institución o por referencias del personal de la misma institución, se presenta un formato que se podría aplicar en la Cooperativa para convocar a los interesados en el puesto que está vacante

CONVOCATORIAS PARA CONTRATAR PERSONAL	
NOMBRE DEL CARGO: PARA SU DPTO./ÁREA/OFICINA:	OFICINA AZOGUES
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:	REQUISITOS FORMALES: Edad: CONOCIMIENTOS DE:
CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES):	BENEFICIOS (VENTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACION O EL CARGO): Remuneración Fija: \$ Remuneración Variable: Capacitación Permanente. Atractivo Clima Laboral Estabilidad Laboral
<p>Interesados enviar su hoja de vida a la página web: www.jardinazuayo.fin.ec Atención en Talento Humano, con referencia Coordinador(a) de oficina, hasta el 30/marzo/2014.</p> <p>Sugerimos visitar nuestro portal en www.jardinazuayo.fin.ec</p>	

Tabla 35 Convocatoria para Contratar Personal

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la convocatoria que muestra la tabla 35, se dan a conocer cuáles son las principales responsabilidades del cargo, así como los requisitos del postulante



y los conocimientos mínimos que se requiere. En la segunda parte se detallan las competencias con las que debe contar el candidato y en caso de presentarse para la vacante se resume los beneficios económicos que recibirá al momento de ocupar el puesto. En el Anexo 10 se puede revisar la convocatoria llena con la información para cada cargo.

2. Recolectar y seleccionar las carpetas a través de filtrar aquellas que cumplen con todos los requisitos y de esta manera contar con un número no excesivo de carpetas.
3. Pruebas: Para las pruebas se pueden contratar empresas especializadas que faciliten la realización de un examen psicotécnico, para probar las habilidades de los candidatos. También es necesario realizar una prueba de conocimientos para asumir las responsabilidades del puesto, en este caso es la misma institución que puede diseñar la prueba.

CRITERIOS DE VALORACIÓN	
PUNTOS	VALOR
0	NO cumple
1	SI cumple

Tabla 36 Criterios de Valoración

Elaborado por: La Autora

En la evaluación de los conocimientos y destrezas se utilizarán los criterios que se anotan en la tabla 36, esto es, la valoración se realizará con la calificación de 1=Sí, cuando tiene los conocimientos necesarios para ocupar el puesto, caso contrario la calificación será de 0 = NO cuando no tiene los conocimientos.



EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA POSICIÓN			
Nº	CARGO:		
Nº	CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 1º TRIMESTRE	SI	NO
TOTAL			

Tabla 37 Evaluación de Conocimientos

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la tabla 37, se enlistan todos los conocimientos que el postulante debe conocer, sin embargo, no son todos los que serán considerados para la evaluación, ya que se evaluarán los conocimientos mínimos requeridos, mismos que se detallan en la segunda parte de la hoja de evaluación, de la cual se obtendrá una calificación.

4. El siguiente paso será evaluar los resultados obtenidos en las diferentes pruebas, a fin de determinar los finalistas en función al promedio de los resultados.
 5. Los mejores puntuados pasaran a la siguiente etapa que es la entrevista; en la cual las preguntas a realizar estarán relacionadas a evaluar las habilidades del candidato y su afinidad con la cultura organizacional. La entrevista estará a cargo del Coordinador de Zona, Gerente y Coordinador de Talento Humano para Coordinador de oficina, salvo para los puestos



restantes, en estos casos la entrevista estará realizada por el Coordinador Zonal, Coordinador de oficina y un delegado de Talento Humano.

6. Finalmente, para que el candidato sea parte de la organización se debe elaborar un contrato que contenga la oferta laboral, se debe considerar las leyes, como también hacer constar una cláusula del periodo de prueba que abarca un tiempo de 90 días, este último aspecto debe constar en el contrato que se incluye en la tabla de requisición en el punto 9. En el Anexo 8 se cuenta con los formularios llenos por cada cargo para una mejor comprensión.

Con este proceso se pretende que la persona contratada se sienta comprometida con la institución y no a una persona en particular. Al constatar que todos los candidatos pasaron por un mismo proceso y que la decisión de contratación está basada en los méritos a través de las calificaciones obtenidas en las pruebas, se generan en el candidato sentimientos de lealtad hacia la institución.

Para el caso de los altos cargos como contratar a un gerente, la contratación se lo hará con convocatoria externa, es decir de fuera de la institución se puede contratar una empresa especializada para el efecto; pero si el escogimiento es al interior de la organización se sigue el mismo proceso, solo que con algunas variantes muy importantes, ya que son puestos estratégicos y la vacante surge muy rara vez, se debe considerar lo siguiente:

- 1) Se debe poner especial atención en las habilidades y destrezas del candidato, ya que la organización difícilmente proporcionará una capacitación especializada en alta gerencia, ya que el candidato deberá casi de inmediato asumir el cargo.
- 2) Se realizará un mayor análisis de los antecedentes, son puestos con mucha responsabilidad a nivel de toda la organización.



- 3) Se deberá realizar simulaciones que den a conocer las habilidades de liderazgo y conocimiento para desempeñarse en el puesto y su capacidad para desenvolverse en el mercado donde la institución compite.

4.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño parte de la necesidad de la organización de conocer cuál es el esfuerzo que el evaluado está dispuesto a hacer para cumplir con los objetivos establecidos para el puesto y contribuir a alcanzar los objetivos institucionales.

En el punto 4.1 de este capítulo se trabajó en el levantamiento de perfiles con la identificación de los cargos existentes en la oficina Azogues de la Cooperativa que se enlistan en la siguiente tabla:

PERFIL DE COMPETENCIAS
Coordinador(a)
Oficial de Crédito
Auxiliar de Servicios
Cajero(a)
Auxiliar de Limpieza

Tabla 38 Perfil de Competencias
Elaborado por: La Autora

Posterior a conocer los cargos que se van a evaluar por medio del Modelo de Gestión por Competencias, es importante identificar que conocimientos y destrezas se requieren para el puesto, mismas que ya fueron identificadas en este capítulo de acuerdo a la tabla 15, las actividades enlistadas serán aquellas que se determinaran como de acuerdo a la tabla 14.

De acuerdo a los criterios señalados en el punto 4.1 de levantamiento de



perfiles en su punto 2 se detalla los pasos y criterios que se utilizaron para obtener la puntuación total de cada actividad como se puede observar en la tabla 14; posteriormente se escogerán las cuatro actividades o tareas más puntuadas, es decir las de mayor relevancia, mismas que son trasladadas a la tabla 15 denominada Perfil de Competencias de este capítulo, en donde, para cada actividad se anotaran los conocimientos que son requeridos para el cargo, así como las destrezas que se necesitan, en este último caso se empleó datos de la tabla 16 de Modelo de Estructura.

En la evaluación del desempeño es importante fijar objetivos que ayuden a tener claridad de lo que se busca de las personas y lo que ellas esperan de la organización:

1. Establecer metas de desempeño para cada uno de los puestos y definir los criterios de evaluación en un periodo de tiempo determinado.
2. Dar seguimiento al avance de cumplimiento de las metas fijadas para el ocupante del puesto.
3. Dar cumplimiento a los reglamentos o normar de la institución cuando un colaborador ha demostrado un desempeño o comportamiento inaceptable.
4. Evaluar el grado de cumplimiento de la meta a fin de conocer a tiempo las deficiencias encontradas y proporcionar capacitación para eliminar la brecha.

Para establecer metas de desempeño se debe primeramente contar con indicadores a través de los cuales se pueda medir el grado de cumplimiento de las metas. En la siguiente tabla se enlistan los indicadores que se consideraran para la evaluación.



ÍNDICADORES DE DESEMPEÑO		
Nº	INICIALES	DENOMINACION
1	AEI	Alianzas estratégicas establecidas
2	CCH	Cumplimiento de Carga horaria
3	CO	Clima Organizacional
4	CPG	Cumplimiento de plan operativo
5	IE	Informes entregados
6	FPO	Financiación de Plan Operativo
7	ISCI	Índice de satisfacción del cliente interno
8	NE	Número de errores
9	NSA	Número de socios atendidos
10	PA	Planes de acción
11	SF	Satisfacción de los formados
12	NSCL	Número de solicitudes de crédito llenadas
13	NTR	Número de transacciones realizadas
14	CM	Cumplimiento de metas

Tabla 39 Indicadores de Desempeño

Elaborado por: La Autora

Para la evaluación del desempeño utilizaremos la matriz de Holmes que ya fue empleada en el capítulo anterior en la tabla 21 en la que se analizaron las competencias comunes (matriz de holmes), y con utilización de los mismos criterios de la tabla 20 para evaluar los indicadores, cada indicador será seleccionado de acuerdo al puesto que se pretende evaluar:



CARGO: Coordinador(a)									
			AEI	CO	CPG	FPO	ISCI	TOTAL	%
INICIALES DENOMINACION									
AEI	Alianzas estratégicas establecidas	AEI		0.5	0.5	0.5	0.5	2.00	20%
CO	Clima Organizacional	CO	0.5		0.5	0.5	0.5	2.00	20%
CPG	Cumplimiento de plan operativo	CPG	0.5	0.5		0.5	0.25	1.75	18%
FPO	Financiación de Plan Operativo	FPO	0.5	0.5	0.5		0.5	2.00	20%
ISCI	Índice de satisfacción del cliente interno	ISCI	0.5	0.5	0.75	0.5		2.25	23%
								10.00	100%

Tabla 40 Evaluación del Desempeño, caso Coordinador(a)**Fuente:** Holmes**Elaborado por:** La Autora

Como podemos observar en la tabla 40 se debe hacer un análisis por cada cargo para la obtención de la última columna, cuyos resultados serán empleados en la siguiente tabla: Se puede revisar en el Anexo 11 la información de evaluación por cada cargo.

CALIFICACIÓN				
INICIALES	DENOMINACION	PONDERACION	% Cumplimiento de meta	CALIFICACIÓN
AEI	Alianzas estratégicas establecidas	20%	80%	16%
CO	Clima Organizacional	20%	70%	14%
CPG	Cumplimiento de plan operativo	18%	50%	9%
FPO	Financiación de Plan Operativo	20%	80%	16%
ISCI	Índice de satisfacción del cliente interno	23%	20%	5%
	TOTAL	100%		59%

Tabla 41 Calificación**Fuente:** Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)**Elaborado por:** La Autora



En la tabla 41 se obtendrá la calificación de desempeño para cada cargo, al multiplicar el grado de cumplimiento de las metas con la ponderación de cada indicador, y la sumatoria de estos resultados será la calificación de desempeño que se obtenga para el cargo a través de su aplicación.

En la siguiente tabla se realizará la evaluación de los valores, para lo cual se aplicará el siguiente formato:

FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES				
4.2.- FORMATO PARA EVALUACION DE VALORES				
INSTRUCCIONES: Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios: No cumple con las expectativas = 0 Si cumple con las expectativas = 1				
CARGO: #REF!	Puntaje			
Nº TRIMESTRE	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS				
1 ¿Posee capacidad para resolver temas que le son consultados?	<input type="checkbox"/>			
2 ¿Busca su autocapacitación y desarrollo?	<input type="checkbox"/>			
3 ¿Prioriza cuales son los temas que requiere capacitación?	<input type="checkbox"/>			
B RESPONSABILIDAD POR LA INFORMACIÓN				
4 ¿En ocasiones suele dar información que le ha sido dada como	<input type="checkbox"/>			
5 ¿Practica y fomenta la responsabilidad de recibir y entregar información?	<input type="checkbox"/>			
C HABILIDADES Y DESTREZAS				
6 ¿Permanentemente hace propuestas para la mejora?	<input type="checkbox"/>			
7 ¿Tiene dificultad de trabajar en equipo?	<input type="checkbox"/>			
8 ¿Busca alcanzar las metas?	<input type="checkbox"/>			
9 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?	<input type="checkbox"/>			
D RIESGO				
10 ¿Suele asumir con resistencia nuevas responsabilidades?	<input type="checkbox"/>			
11 ¿Frecuentemente deja que otros tomen las decisiones?	<input type="checkbox"/>			
12 ¿Cuándo tiene nuevas ideas las pone en práctica?	<input type="checkbox"/>			
TOTAL				
CALIFICACION				

Tabla 42 Formato de Evaluación de Valores

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

La evaluación de los valores está realizada en función a las competencias comunes determinadas a lo largo de este trabajo, como indica la tabla 42. Para



una mejor comprensión de como completar el formato de evaluación de valores se puede revisar el Anexo 12.

Durante la etapa de evaluación se implementaran planes de acción para las competencias que tengan muy baja calificación, estos planes deben ser revisados permanentemente con el propósito de ir eliminando la brecha existente de acuerdo al siguiente formato. En el Anexo 13 se presenta una propuesta de cómo completar la tabla de evaluación de los planes de acción.

EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
CARGO: Coordinador(a)						
Nº	Plan de Acción	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ponderación	Calificación	Resultado
1						
2						
3						
4						
5						
TOTAL				0%		0%

Tabla 43 Evaluación de Planes de Acción

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora

En la tabla 43 el plan de acción fue elaborado para el periodo de un año.

Se resume en la tabla 44 las calificaciones obtenidas en el año por cada una de las competencias evaluadas, con el objetivo de obtener el resultado final e individual por cada cargo, como se puede observar en la siguiente tabla:

**RESUMEN INDIVIDUAL DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN**

NOMBRE:
POSICION:
PERIODO:
META:

Coordinador(a)
Enero a diciembre de 2013
76%

	POND.	Calificación	Resultado
DESEMPEÑO	65%	59%	39%
VALORES	10%	82%	6%
	8%	83%	5%
CONOCIMIENTO	9%	97%	5%
DESTREZAS DE LIDERAZGO	8%	34%	5%
PROYECTOS	100%		59%
PUNTAJE ANUAL			

Tabla 44 Resumen individual de los Resultados de la Gestión

Elaborado por: La Autora

El resultado para el cargo de Coordinador(a) de acuerdo a la tabla 44 es del 59%, calificación que es muy baja si comparamos con la meta a cumplir que es del 76%. Con la calificación obtenida se hace necesario implementar las acciones necesarias para superar las deficiencias encontradas en la evaluación, a continuación un ejemplo de cómo se podría resumir las acciones en la tabla 47:

ACCIONES DE CORRECCIÓN Y MEJORAMIENTO				
CARGO: Coordinadora(a)				
AREAS DE ACCIÓN	PLAN DE ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES DE CUMPLIMIENTO
Desempeño	Fijar objetivos de desempeño individual y de equipo de trabajo.	ene-14	Coordinador(a)	
	Evaluar el cumplimiento de las metas de desempeño.	abr-14	Coordinador(a)	
	Capacitación para fortalecer el liderazgo.	sep-14	Coordinador(a)	
	Establecer las medidas correctivas y ajustes después de la evaluación	sep-14	Coordinador(a)	
Proyectos	Elaboración de un cronograma de actividades de capacitación.	07-en-2015	Coordinador(a)	
	Capacitación en comunicación efectiva.	01-oct-15	Coordinador(a)	
	Elaboración de un plan para identificar y desarrollar habilidades y destrezas de los miembros del equipo.	01-dic-15	Coordinador(a)	
	Implementación de un plan de incentivos y de motivación para el personal.	01-dic-15	Coordinador(a)	
	Elaboración de estrategias para fortalecer las destrezas de cada uno de los miembros del equipo.	01-ab-2015	Coordinador(a)	

Firma de Compromiso: _____

Tabla 45 Acciones de Corrección y Mejora

Fuente: Escuela Politécnica Nacional (Centro de Investigaciones Territoriales Gestión del Talento Humano por Competencias)
Elaborado por: La Autora



4.5 Plan de Capacitación

El plan de capacitación debe ser aplicado de manera sistemática, su propósito está para que las personas se desarrollen o mejoren sus habilidades, destrezas y conocimientos. Dentro de la capacitación se deben realizar esfuerzos por dar a conocer la cultura organizacional y sus valores.

La capacitación tiene como objetivo:

- a) Mantener y sostener la cultura institucional.
- b) Enseñar los procedimientos operativos que tienen que seguir para realizar su trabajo.
- c) Conocer las normas y políticas institucionales.
- d) Mejorar las capacidades para sumar nuevas habilidades, conocimientos y responsabilidades que les permita crecer y contribuir al crecimiento de la institución.
- e) Eliminar las brechas encontradas en la evaluación, en este último objetivo podemos utilizar la siguiente tabla para determinar la brecha:

COMPARACIÓN DE DESEMPEÑO					
	Última Calificación (A)	Calificación Actual(B)	Resultado (A- B)	Desempeño Esperado (D)	Brecha (R - D)
Conocimientos					
Destrezas					
Valores					

Tabla 46 Comparación de Desempeño
Elaborado por: La Autora

Con la tabla 48 se podrá constatar si el colaborador obtuvo el puntaje requerido por la institución, caso contrario, se deberá realizar las siguientes



acciones:

- Brindar capacitación para eliminar las brechas entre el desempeño esperado y el desempeñado obtenido a través de la tabla 49:

CAPACITACIÓN					
CARGOS	Cursos	Talleres	Rotación de cargos	Pasantía	Institución
Cajero(a)					
Auxiliar de Servicios					
Oficial de Crédito					
Coordinador(a)					

Tabla 47 Capacitación
Elaborado por: La Autora

- Logrado el desempeño esperado, la institución debe tomar como opción aplicar el plan de carrera por el buen desempeño, o lograr que el puesto actual sea desafiante e interesante.
- Finalmente, tomar decisiones referidas a rescindir del contrato si el colaborador no logra mejorar su desempeño después de algunos intentos.

El plan de capacitación debe estar enfocado a:

- a) Lograr que el personal adopte como suyos la misión, visión y valores de la institución.
- b) Lograr transmitir la cultura organizacional mediante mensajes explícitos al personal.



- c) Comunicar cuáles son las actitudes y comportamientos que la institución espera de las personas.
- d) Comunicar adecuada y oportunamente las ventajas de trabajar en la institución y las oportunidades de desarrollo profesional como el de desarrollo personal.
- e) Contar con capacitadores o instructores internos para capacitar y preparar al nuevo personal que ingresa a la institución.
- f) Capacitar continuamente, con el fin de mejorar el desempeño y desarrollar las habilidades y capacidades.
- g) Identificar las necesidades de capacitación del personal.
- h) Preparar a las personas para asumir un nuevo puesto con mayores responsabilidades en caso de ascenso. De tal manera que pueda dirigir, supervisar y motivar al personal que estará a su cargo.
- i) Contar con colaboradores capacitados para realizar diferentes funciones.
- j) Eliminar las brechas entre el desempeño actual y el desempeño deseado.

4.6 Sistema de retribución económica por puestos y competencias

En este capítulo se han desarrollado una serie de actividades que requiere el modelo, ahora el resultado es realizar una comparación de la remuneración real que el colaborador percibe actualmente en la Cooperativa y cuál debería ser su nueva remuneración, si el ocupante del puesto cuenta con las competencias comunes identificadas en nuestro trabajo:



VALORACIÓN DE CARGOS POR PUNTOS (REMUNERACIÓN REAL)			
CARGOS	PUNTOS	REMUNERACIÓN	VALORACIÓN
		REAL	1.05
Coordinador(a)	1000	\$1,003	\$1,047
Oficial de crédito	797	\$780	\$834
Auxiliar de Servicios	615	\$554	\$643
Cajero(a)	489	\$554	\$511
Auxiliar de limpieza	196	\$349	\$205
TOTALES		\$2,891	\$3,036

Tabla 48 Valoración de Cargos por Puntos
Elaborado por: La Autora

Se puede observar en la tabla 50 que la nueva valoración que se obtuvo para cada uno de los puestos se incrementó respecto al sueldo real; esta información ya es un indicador para que la organización realice una revisión de la situación actual de su personal; pero como se puede mirar para todos los casos salvo cajero y auxiliar de limpieza, el modelo indica que se debe hacer un ajuste a la reducción de los sueldos para estos dos puestos, esto es pasar de \$554,00 a \$511,00 y de \$349,00 a \$205,00 respectivamente.

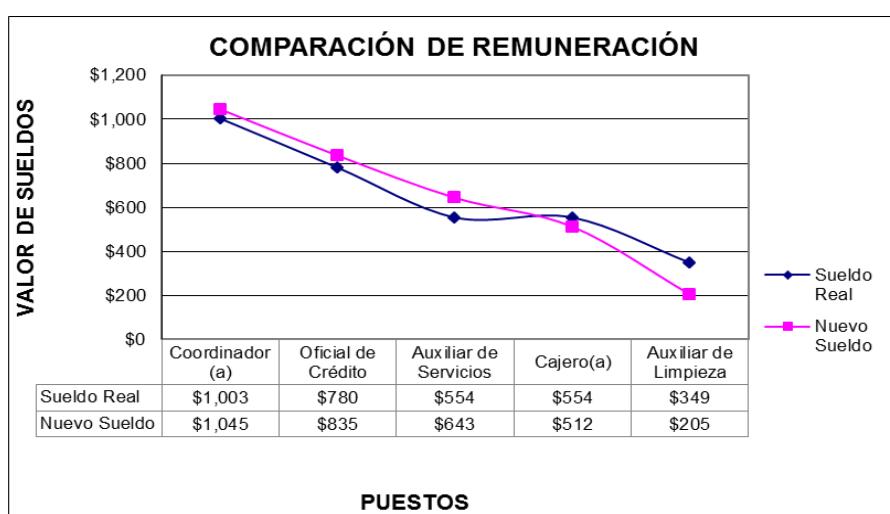


Gráfico 14 Análisis Comparativo de la Remuneración
Elaborado por: La Autora



El gráfico 14 nos da una clara apreciación, con la aplicación de este paso en la propuesta de modelo, el incremento de sueldo debe producirse en los puestos de: Coordinador(a), Oficial de crédito y Auxiliar de Servicios; se puede observar que la curva del nuevo sueldo está por encima del sueldo real para estos puestos; mientras que para Cajero(a) y Auxiliar de limpieza la curva cambia de dirección, y la curva del nuevo sueldo se queda por debajo de la curva de sueldo real.

4.7 Plan de Carrera

El plan de carrera consiste en dar oportunidad a las personas para escalar a otros puestos de la misma organización con mayores responsabilidades y con más autonomía.

En Jardín Azuayo con una estructura relativamente plana resulta menos posible la oportunidad de ascenso en el corto plazo, por lo que la institución debe lograr que los puestos sean más interesantes o desafiantes para sus ocupantes.

Un plan de carrera debe enfocarse en:

- a) Definir políticas que establezcan los mecanismos de carrera dentro de la organización.
- b) Que motive a las personas a mejorar permanentemente su desempeño para alcanzar una promoción.
- c) Que contribuya al crecimiento personal y profesional de las personas.
- d) Lograr que las personas que sean promovidas estén identificadas con la cultura organizacional.



- e) Seleccionar cuidadosamente a los potenciales talentos para los cargos administrativos de la institución, con el fin de mantener la cultura de la organización.
- f) Que la organización se preocupe permanentemente en proporcionar capacitación con el propósito de desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo en el personal.

4.8 Plan de sucesión

El plan de sucesión no es más que proveer de personal con las competencias necesarias y habilidades gerenciales y de liderazgo para ocupar los puestos estratégicos de la organización como por ejemplo la Gerencia, que por alguna situación inesperada deba ausentarse.

La organización debe realizar algunas actividades para contar con un equipo de personas que se ajusten a una posible sucesión, se presentan algunas ideas:

- Capturar e identificar al personal que tienen habilidades comunicacionales, de liderazgo y buen desempeño.
- Identificar a las personas que están identificadas con la cultura de la organización.
- Entregar más responsabilidades o casos a resolver para conocer sus capacidades de respuesta, solución y toma de decisiones.
- Realizar simulaciones con el personal potencial a asumir estos cargos para conocer su desempeño.



- Preparar al potencial equipo a través de capacitación o brindar desde la organización las facilidades para que las personas puedan tomar cursos que potencien las competencias identificadas.
- Finalmente, ya con el equipo capacitado se podría delegar algunas situaciones reales para que resuelvan bajo la dirección y supervisión de un experto.



CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En la propuesta de CAPÍTULO IV: Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una institución financiera en el Sector Cooperativo. Caso práctico: Jardín Azuayo 2014, se tienen las siguientes conclusiones:

- En el análisis FODA se determinó que existe deficiencia en la entrega de información y comunicación interna y externa a la organización, debilidad muy fuerte, y que podría poner en riesgo la implantación adecuada del Modelo de Gestión por Competencias.
- No existe un Plan de Carrera al que pueda acceder el personal de Cooperativa, lo que en el largo plazo puede generar falta de interés y compromiso de las personas con la institución y posiblemente considerar ofertas de trabajo de la competencia.
- No existe un proceso que facilite identificar la necesidad de personal para las oficinas de la Cooperativa y realizar de manera oportuna la convocatoria para cubrir las vacantes.
- El mercado laboral cooperativo busca conseguir los mejores talentos, y que mejor si tienen experiencias y ya han pasado por un proceso de formación, capacitación y entrenamiento, sin embargo para Jardín Azuayo se ha convertido en una dificultad, por la salida de estos talentos en los que ha invertido tiempo y dinero en su formación y capacitación.
- La carencia de herramientas de evaluación no ponen de manifiesto las brechas de conocimientos y destrezas requeridos por la organización, lo



cual dificulta brindar capacitación oportuna para el desarrollo profesional de las personas.

- La falta de evaluación periódica no permiten determinar las habilidades y destrezas de las personas para potencializarlas a través del entrenamiento y capacitación.
- El no contar con políticas y normas de la gestión de talento humano provoca la falta de claridad de lo que se espera de la persona que va ocupar el cargo y las responsabilidades a asumir, generando incertidumbre e inseguridad y como resultado un bajo desempeño.
- No existe un plan de sucesión para los cargos estratégicos de la organización, lo que pone en riesgo no contar con el personal que pueda cubrir de forma inmediata la ausencia por ejemplo del gerente en caso de alguna situación no esperada.

5.3 Recomendaciones

En la propuesta de CAPÍTULO IV: Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para una institución financiera en el Sector Cooperativo. Caso práctico: Jardín Azuayo 2014., se tienen las siguientes recomendaciones:

- Elaborar estrategias de coordinación e integración de actividades que fomenten el trabajo en equipo, esto ayudará de manera significativa a fortalecer la cultura organizacional.
- Elaborar políticas y normas de la gestión del talento humano, ya que estas son las pautas que la organización deberá aplicar al momento de una nueva contratación, promoción o sucesión para un nuevo cargo, de esta



manera la persona tendrá claridad de las condiciones y responsabilidades que asume y la escala salarial que obtendrá, en resumen, claridad de lo que es aceptable y de lo pueden esperar.

- Definir las funciones que debe desempeñar el departamento de talento humano de la Cooperativa, a fin de que la organización pueda contar con las personas correctas, en el lugar y momento correcto, con las suficientes habilidades, capacidades y motivación para desempeñar adecuadamente el puesto y alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Determinar las tareas claves del puesto, funciones y responsabilidades son base para determinar las competencias requeridas para los cargos a ser ocupados.
- Generar un ambiente de trabajo adecuado, proporcionar los recursos materiales y económicos necesarios para ejecutar las diferentes tareas que le han sido asignadas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Brindar capacitación y formación permanente, con planes de carrera que motive a su personal a desempeñarse en el puesto de trabajo con el mejor rendimiento y compromiso con la organización.
- Contar con un proceso de selección sirve para elegir a los mejores candidatos y contar con las personas correctas para los puestos vacantes, en el tiempo ideal.
- Contar con un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, proporciona herramientas y metodologías, que puede ser aplicada por otras instituciones del sector cooperativo; no se requiere de tiempos exagerados para su construcción e implantación, ni la erogación de fuertes sumas de dinero. La aplicación del modelo debe ser considerada como



una inversión en capital humano, ya que los beneficios son innumerables, entre los cuales tenemos: contar con gente motivada, comprometida e innovadora.

- Gestionar adecuadamente el talento humano, produce resultados de rentabilidad y sostenibilidad para la organización en el tiempo.
- Los organismos de integración como son las Uniones de Cooperativas, dentro de su plan estratégico tienen como objetivo proveer de capital humano competente a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, se debería armar alianzas estratégicas para ejecutar estos proyectos a largo plazo, generando relaciones gana – gana, nuevas alianzas y socios estratégicos.



ANEXOS

Anexo 1 Encuesta del Clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL				
EDAD:	<input type="text"/>	SEXO:	<input type="text"/>	AÑOS DE TRABAJO:
PREGUNTAS O SITUACIONES				
1	La habilidad de su Coordinador(a) inmediato para establecer objetivos es:	4	4	3
2	La relación con su Coordinador(a) inmediato es:	6	6	
3	El compromiso que genera en usted su Coordinador(a) inmediato con el trabajo es:	4	6	1
4	La participación que permite su Coordinador(a) inmediato en la toma de decisiones es:	3	7	1
5	Su Coordinador(a) inmediato para corregir y sancionar es:	2	5	3 1
6	El nivel de similitud de características suyas con la de su grupo de trabajo es:	2	9	
7	Su nivel de satisfacción con las ideas del grupo de trabajo es:		10	1
8	Los comportamientos laborales de su grupo de trabajo le parece que son:		10	1
9	Su nivel de información actual sobre los objetivos estratégicos de la organización es:	3	6	2
10	Su nivel de información actual sobre los objetivos operativos de su área es:	5	6	
11	Su nivel actual de apoyo a los objetivos estratégicos y operativos es:	5	5	1
12	La cantidad de actividades de su trabajo que son de gran interés y aporte a la organización es:	5	6	
13	Usted considera que su trabajo es:	3	8	
14	Las actividades diarias que usted realiza le dejan la sensación de estar agregando valor a la organización en un nivel:	6	5	
15	A su juicio el nivel de jerarquía en la organización es:	1	8	2
16	Para cumplir su trabajo la actual cadena de mando de la organización le ayuda en un nivel: Usted cree que lo que se comenta en los pasillos, comedor y otros lugares le permite tener una información de la organización:	2	7	2
17	Las decisiones y acciones de la organización son informados por canales extraoficiales en forma:	6	4	1
18	Hay personas dentro de la institución que influyen en usted o sus compañeros de trabajo y le hacen sentir que pertenece a una organización:	9	1	1
19	Luego de dialogar sobre el futuro de la institución con alguna persona que usted considera "bien informada" le queda la idea de un futuro:	2	4	1
20	Las últimas decisiones de su Coordinador(a) inmediato o de las máximas autoridades respecto de la distribución de beneficios fue:	8	3	
21	Siente que la distribución de los beneficios que se dan en la organización son:	1	6	4
22	Actualmente las decisiones son comunicadas en forma:	1	6	4
23	La información oficial de la organización es:	4	7	
24	Su lugar de trabajo y la posición del mismo en el edificio le parece que es:	6	4	1
25		5	5	1



Anexo 2 Listado de actividades

LISTADO DE ACTIVIDADES DEL CARGO						
MIEMBROS DEL GRUPO: 1						
Nivel Estructural:						
CARGO <input type="checkbox"/>		ÁREA <input type="checkbox"/>	OFICINA		Coordinador(a)	
Nº	Detalle de actividades		F	C	D	Total
1	Revisar liquidez		5	5	2	15
2	Mantener un bajo nivel de morosidad		5	5	5	30
3	Incrementar las captaciones		5	5	5	30
4	Transferir efectivo		4	4	5	24
5	Aprobar créditos		5	5	4	25
6	Ejecutar el POA financiero		4	5	4	24
7	Elaborar el POA financiero		1	5	4	21
8	Mantener un buen clima laboral		5	4	4	21
9	Ejecutar los procesos establecidos		5	4	4	21
10	Hacer cumplir las normas de riesgo (liquidez, mercado, crédito, operacional)		5	4	4	21
11	Custodiar documentos de valor		5	5	3	20
12	Elaborar y presentar informes		4	4	4	20
13	Contar con el personal necesario		5	5	3	20
14	Resolver problemas		4	4	4	20
15	Solicitar efectivo		3	5	3	18
16	Revisar y dar seguimiento a los informes presentados por los abogados		2	4	4	18
17	Firmar documentos		5	4	3	17
18	Responder consultas		5	4	3	17
19	Supervisar el cumplimiento de tareas asignadas a los miembros del equipo		4	4	3	16
20	Realizar reuniones para planificar, evaluar, gestionar los riesgos institucionales y dar seguimiento		4	4	3	16
21	Enviar y recibir documentos		4	2	1	6
22	Gestionar convenios locales		1	2	3	7
23	Dar seguimiento a la capacitación de directivos		2	3	2	8
24	Organizar actividades socio-culturales		2	2	3	8
25	Asistir a reuniones convocadas		3	3	2	9
26	Solicitar recursos materiales.		2	4	2	10
27	Realizar arqueos de caja		4	4	2	12
28	Convocar y dirigir reuniones		3	3	3	12
29	Elaborar propuestas de mejora		1	4	3	13
30	Controlar la asistencia del personal		5	4	2	13
31	Apoyar la ejecución del POA de directivos		2	4	3	14
32	Revisar, responder y enviar correos		5	3	3	14



LISTADO DE ACTIVIDADES DEL CARGO						
MIEMBROS DEL GRUPO: 1						
Nivel Estructural:						
CARGO		ÁREA	OFICINA	Oficial de Crédito		
Nº	Detalle de actividades				F	C
1	Revisar documentos para crédito				5	4
2	Entregar notificaciones escritas a los socios morosos				4	4
3	Revisar y responder correos				5	3
4	Hacer llamadas telefónicas				5	3
5	Archivar documentos				3	2
6	Aplicar las políticas institucionales				5	5
7	Liquidar créditos				5	3
8	Aplicar la metodología de crédito				5	5
9	Custodiar fondos de caja chica				5	5
10	Hacer inspecciones para créditos hipotecarios				4	5
11	Entregar pagarés a los abogados de socios a ser demandado				3	5
12	Hacer inspecciones de microcréditos				4	4
13	Entregar información				5	3
14	Llenar solicitudes de crédito				5	3
15	Ingresar información de solicitantes de crédito al sistema informático				4	5
16	Analizar solicitudes de crédito				4	5
17	Entregar respuesta de resolución de las solicitudes de crédito				4	3
					D	Total

**LISTADO DE ACTIVIDADES DEL CARGO****MIEMBROS DEL GRUPO: 3****Nivel Estructural:****CARGO** **ÁREA** **OFICINA** **Auxiliar de Servicios**

Nº	Detalle de actividades	F	C	D	Total
1	Ingresar de DNI	5	4	1	9
2	Archivar documentos	5	2	2	9
3	Llamar a confirmar datos de cuentas aperturadas	5	2	2	9
4	Entregar pagarés cancelados	5	2	2	9
5	Revisar la efectivización de pagos interbancarios	5	2	2	9
6	Contratar Ahorros programados	5	2	2	9
7	Pagar a proveedores	4	2	2	8
8	Solicitar suministros	2	3	2	8
9	Llamar socios/clientes	5	1	1	6
10	Llenar papeletas de depósito y retiro	5	1	1	6
11	Elaborar informes	2	2	2	6
12	Entregar claves de seguridad a socios	5	4	3	17
13	Emitir certificados de depósito	5	4	3	17
14	Abrir de cuentas	5	2	4	13
15	Ejecutar peticiones de la Coordinación General y de oficina	4	3	3	13
16	Recibir documentos para cierre de cuentas	5	2	3	11
17	Entregar tarjetas de débito a socios	5	2	3	11
18	Revisar y responder correos	5	3	2	11
19	Retirar y enviar pedidos por transporte	4	3	2	10

**LISTADO DE ACTIVIDADES DEL CARGO****MIEMBROS DEL GRUPO: 3****Nivel Estructural:****CARGO ÁREA OFICINA Cajero(a)**

Nº	Detalle de actividades	F	C	D	Total
1	Contar efectivo	5	2	3	11
2	Recibir y registrar depósitos y retiros de los socios	5	2	3	11
3	Cobrar en ventanilla los servicios básicos y otros servicios financieros y	5	2	3	11
4	Enviar reportes	5	3	2	11
5	Cuadrar caja	5	2	3	11
6	Archivar documentos	5	3	2	11
7	Revisar y responder correos	5	3	2	11
8	Aperturar caja	5	2	2	9
9	Registrar notas de crédito	5	2	2	9
10	Registrar notas de débito	5	2	2	9
11	Sacar reportes	5	2	2	9
12	Llenar formularios	5	2	2	9
13	Controlar el correcto llenado de la vitácora de ingreso al área de cajas	5	2	2	9
14	Revisar la liquidez	5	2	2	9
15	Llamar a socios por cheques protestados	5	2	2	9
16	Llamar a socios por transferencias rechazadas	5	2	2	9
17	Realizar cierres de cuentas de socios	5	2	2	9
18	Cerrar caja	5	2	2	9
19	Atender a los clientes y socios en las transacciones de caja	5	2	2	9
20	Elaborar informes	2	2	2	6
21	Realizar cámara de compensación	5	4	4	21
22	Mantener concentración al realizar transacciones para evitar errores	5	3	4	17
23	Estar actualizado en la normas y procesos para ejecutarlos	5	3	4	17
24	Pagar en ventanilla algunos servicios no financieros	5	3	3	14
25	Registrar transferencias de efectivo internas y externas	5	3	3	14
26	Revisar reportes	5	3	3	14
27	Mantener una alta integración personal	5	3	3	14

LISTADO DE ACTIVIDADES DEL CARGO**MIEMBROS DEL GRUPO: 1****Nivel Estructural:****CARGO ÁREA OFICINA Auxiliar de limpieza**

Nº	Detalle de actividades	F	C	D	Total
1	Atender oportunamente con requerimientos de todas la personas y estr	5	2	3	11
2	Cumplir con la normativa interna de la organización	5	4	4	21
3	Limpiar, adecentar y ordenar oficinas, muebles y enseres en las áreas in	5	3	3	14
4	Solicitar y mantener a su cargo material de limpieza adecuado para sus	2	2	2	6
5	Corresponder a colaborar en el empaque o reubicación de muebles, ma	2	1	1	3



Anexo 3 Perfil por Competencias

PERFIL DE COMPETENCIAS			
MIEMBROS DEL GRUPO: 1		CARGO: Coordinador(a)	
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Mantener un bajo nivel de	Finanzas Riesgo de mercado Análisis Financiero Computación Técnicas de Negociación	Resultados con calidad Trabajo en equipo Administración de recursos Polifuncionalidad Creatividad e innovación Transparencia y ética	Compromiso Creatividad Liderazgo Proactividad
Incrementar las captaciones	Riesgo y comportamiento de mercado Análisis Financiero Técnicas de Negociación Computación Análisis Socio-económico Finanzas Planificación Marketing y Ventas Manejo del Tiempo	Habilidades y destrezas Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Riesgo Administración de recursos Transparencia y ética Inteligencia Emocional	Iniciativa Honestidad Proactividad Lealtad Responsabilidad
Transferir efectivo	Riesgos de liquidez Mercado Finanzas Seguridad	Riesgo Administración de recursos Transparencia y ética	Responsabilidad
Aprobar créditos	Finanzas Riesgo y comportamiento de Mercado Contabilidad Metodología de crédito	Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Transparencia y ética Flexibilidad y adaptación	Discernimiento Responsabilidad Compromiso Iniciativa
Ejecutar el POA financiero	Gestión y Dirección Planificación Estratégica Finanzas Administración de Personal Análisis Financiero Economía Popular y Solidaria Riesgo y comportamiento de Mercado Computación Manejo del tiempo Mejora Continua	Resultados con calidad Liderazgo Responsabilidad por información Trabajo en equipo Administración de recursos Polifuncionalidad Transparencia y ética Creatividad e innovación	Compromiso Lealtad Responsabilidad Proactividad
Nivel Estructural		Cargo <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/> Área <input type="checkbox"/> Nombre:



PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: Oficial de Crédito			
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Aplicar políticas institucionales	Riesgo y comportamiento de mercado Fiananzas	Actualización de conocimiento Educación Responsabilidad por información	Proactividad
Ingresar información de solicitantes de crédito al sistema informático	Computación Software FISJA	Habilidades y destrezas Actualización de conocimiento Responsabilidad por información Creatividad e innovación Riesgo	Discernimiento Responsabilidad
Aplicar la metodología de crédito	Finanzas Mercadeo Computación	Habilidades y destrezas Responsabilidad por información Administración de recursos Riesgo	Discernimiento
Custodiar fondos de caja chica	Contabilidad Matemáticas Reglamentos institucionales	Administración de recursos Transparencia y ética	Responsabilidad
Analizar solicitudes de crédito	Riesgo y comportamiento de mercado Jurisprudencia Computación	Responsabilidad por información Trabajo bajo presión Actualización de conocimiento Transparencia y ética Resultados con calidad	Discernimiento Responsabilidad Compromiso
Nivel Estructural	Cargo <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/>	Área <input type="checkbox"/>
		Nombre:	



PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: Auxiliar de Servicios			
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Entregar claves de seguridad a socios	Seguridad Computación	Administración de recursos Actualización de conocimiento Responsabilidad por información Transparencia y ética	Discernimiento Responsabilidad
Emitir certificados de depósito	Software Fisja Computación Normativa interna y externa	Administración de recursos Actualización de conocimiento Responsabilidad por información Transparencia y ética	Discernimiento
Abrir de cuentas	Normas y Reglamento Mecanografía Computación Software Fisja Manejo de Utilitarios	Resultados con calidad Responsabilidad por información Actualización de conocimiento Transparencia y ética Creatividad e innovación	Ética Discernimiento Compromiso Creatividad Honestidad
Ejecutar peticiones de la Coordinación General y de oficina	Manejo de utilitarios Normas y Políticas Mecanografía Relaciones Humanas	Habilidades y destrezas Responsabilidad por información Transparencia y ética	Compromiso
Nivel Estructural	Cargo <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/>	Área <input type="checkbox"/>
		Nombre:	



PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: Cajero(a)			
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Realizar cámara de	Manejo de utilitarios Mecanografía Riesgo Financiero Conocimientos Técnicos	Resultados con calidad Responsabilidad por información Trabajo bajo presión Actualización de conocimiento Transparencia y ética	Lealtad
Mantener concentración al realizar transacciones para evitar errores	Mecanografía Reglamentos Manejo de equipo de oficina Relaciones Humanas Contabilidad Matemáticas Software Fisja Conocimientos Técnicos Computación	Riesgo Habilidades y destrezas Trabajo bajo presión Riesgo Transparencia y ética	Compromiso
Estar actualizado en las normas y procesos para	Normas y procesos	Actualización de conocimiento	Compromiso
Pagar en ventanilla algunos servicios no financieros	Manejo de utilitarios Softwares para pago de servicios Manejo de equipo de oficina Relaciones humanas	Responsabilidad por información Riesgo Administración de recursos Actualización de conocimiento Transparencia y ética	
Registrar transferencias de efectivo internas y externas	Manejo de utilitarios Mecanografía Relaciones humanas	Responsabilidad por información Riesgo Administración de recursos Actualización de conocimiento Transparencia y ética	
Mantener una alta integración personal	Reglamentos	Ética Transparencia y ética Trabajo en equipo Liderazgo Responsabilidad por información	Compromiso
Revisar reportes	Manejo de utilitarios Softwares Computación	Responsabilidad por información Administración de recursos Transparencia y ética Resultados con calidad	Compromiso
Nivel Estructural	Cargo <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/>	Área <input type="checkbox"/>
		Nombre:	



PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: Auxiliar de limpieza			
ACTIVIDADES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Cumplir con la normativa interna de la organización	Normas Reglamentos y Seguridad	Responsabilidad por información Transparencia y ética	Compromiso
Limpiar, adecentar y ordenar		Responsabilidad por bienes	Creatividad
Atender oportunamente con requerimientos de todas las personas y estructuras de la organización	Trabajo en Equipo	Responsabilidad por información	Proactividad
Nivel Estructural	Cargo <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/>	Área <input type="checkbox"/>
		Nombre:	

**Anexo 4 Clasificación de las Competencias**

CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
CARGO: Coordinador(a)					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCION
	Análisis Financiero		X		2
	Administración de Personal			X	3
	Análisis Socio-económico		X		2
	Computación	X			1
	Economía Popular y Solidaria			X	3
	Finanzas		X		2
	Gestión y Dirección		X		2
	Manejo del Tiempo			X	3
	Marketing y Ventas		X		2
	Mejora continua		X		2
	Mercado		X		2
	Metodología de crédito			X	3
	Planificación		X		2
	Planificación Estratégica			X	2
	Riesgo de mercado		X		2
	Riesgo y comportamiento de Mercado		X		2
	Seguridad			X	3
	Técnicas de Negociación			X	3
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCION
	Administración de recursos			X	2
	Actualización de conocimiento		X		2
	Responsabilidad por información			X	3
	Transparencia y ética		X		2
	Resultados con calidad			X	3
	Creatividad e innovación			X	3
	Trabajo bajo presión			X	3
	Riesgo			X	3
	Liderazgo			X	3



CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
CARGO: Oficial de crédito					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCION
	Actualización de conocimiento			X	3
	Computación	X			3
	Software Fisja	.		X	3
	Normativa interna y externa			X	3
	Normas y Reglamentos			X	3
	Mecanografía	X			1
	Manejo de utilitarios	X			1
	Normas y Políticas			X	3
	Relaciones Humanas		X		3
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCION
	Actualización de conocimiento			X	3
	Responsabilidad por información			X	3
	Habilidades y destrezas			X	3
	Riesgo			X	3
	Transparencia y ética			x	3
	Resultados con calidad			X	3



CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
CARGO: Auxiliar de Servicios					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCION
	Administración de recursos	X			1
	Conocimientos Técnicos			X	3
	Contabilidad	X			1
	Manejo de equipo de oficina		X		1
	Manejo de utilitarios	X			1
	Matemáticas	X			1
	Mecanografía	X			1
	Normas y procesos			X	3
	Reglamentos			X	3
	Relaciones Humanas			X	3
	Riesgo Financiero			X	3
	Software Fisja			X	3
	Softwares para pago de servicios			X	3
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCION
	Administración de recursos			X	3
	Actualización de conocimiento			X	3
	Responsabilidad por información			X	3
	Transparencia y ética			X	3
	Resultados con calidad			X	3
	Creatividad e innovación			X	3



CLASIFICACION DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION					
CARGO: Auxiliar de Limpieza					
Nº	CONOCIMIENTOS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Normas			X	3
2	Reglamentos y Seguridad			X	3
3	Trabajo en equipo			X	3
Nº	DESTREZAS	1	2	3	CAPACITACIÓN O SELECCIÓN
1	Responsabilidad por información			X	3
2	Transparencia y ética			X	3
3	Responsabilidad por bienes			X	3

**Anexo 5 Niveles por cada Esperados por cada Competencia Común**

COMPETENCIA/FACTORES	NIVELES ESPERADOS	
Liderazgo	Mínimo	Conseguir que el equipo se involucre y apoye a efectivizar nuevas ideas.
	Alto	Lograr que los objetivos personales del equipo se identifiquen con los objetivos institucionales.
Transparencia y ética	Mínimo	Actuar con responsabilidad y honestidad.
	Alto	Promover que los principios y valores personales se identifiquen con los institucionales.
Trabajo en equipo	Mínimo	Organizar citas.
	Alto	proyecto, donde es necesario relacionarse con personas, organizaciones o instituciones.
Administración de recursos	Mínimo	Programar compras de materiales y equipos.
	Alto	recursos materiales, financieros y capital humano para una corporación.
Polifuncionalidad	Mínimo	Trabajar en equipo.
	Alto	en el logro de los objetivos institucionales.
Trabajo bajo presión	Mínimo	Mantener la calma y tomar decisiones.
	Alta	psicológico y físico frente a un conflicto.



Anexo 6 Niveles de las Competencias

Nombre competencia/facto Liderazgo	
Definición:	
Grados	Descripción
1	ideas.
2	Lograr que el equipo esté alineado a la filosofía de la institución.
3	Cumplir con los compromisos asumidos.
4	Trabajar de manera conjunta en el logro de un objetivo.
5	Definir responsables y tiempos en la ejecución de las tareas.
6	Lograr que los objetivos personales del equipo se identifiquen con los objetivos institucionales.

Nombre competencia/facto Transparencia y ética	
Definición:	
Grados	Descripción
1	Actuar con responsabilidad y honestidad.
2	Lograr un acuerdo que favorezca a las partes.



Nombre competencia/facto Trabajo en equipo	
Definición:	
Grados	Descripción
1	Organizar citas.
2	Apoyar a alcanzar los objetivos propuestos.
3	Aprobar si la acción realizada es correcta o no.
4	Evaluando las dificultades encontradas y determinar las acciones más apropiadas.
5	Diferenciar entre un error y una falta grave.
6	Trabajar como director de un proyecto, donde es necesario relacionarse con personas, organizaciones o instituciones.

Nombre competencia/facto Administración de recursos	
Definición:	
Grados	Descripción
1	Programar compras de materiales y equipos.
2	Programar y ejecutar acciones para evitar imprevistos.
3	Delegar responsabilidades a los miembros del equipo.
4	Tomar decisiones.
5	Determinar las necesidades de recursos materiales, financieros y capital humano para una corporación.

**Nombre competencia/facto Polifuncionalidad**

Definición:

Grados	Descripción
1	Trabajar en equipo.
2	Saber comunicar.
3	Lograr empatía con los miembros del equipo.
4	Poder cubrir una vacante por ausencia de un empleado.
5	Contribuir con acciones concretas en el logro de los objetivos

Nombre competencia/facto Trabajo bajo presión

Definición:

Grados	Descripción
1	Mantener la calma y tomar decisiones.
2	Cuidar de las relaciones personales e interpersonales.
3	Mantener el control emocional, psicológico y físico frente a un



Anexo 7 Especificación del Cargo

ESPECIFICACIÓN DE CARGO			
NOMBRE DEL CARGO Coordinador(a) de oficina		NIVEL DEL CARGO Administrativo	
ÁREA	DPTO.	OFICINA Azoques	
REPORTA A Coordinador(a) Zonal	SUPERVISA A Auxiliar de limpieza Cajero(a) Auxiliar de Servicios Oficial de Crédito	GRADOS	6
RESUMEN DEL CARGO			
MISIÓN: Apoyar en las actividades de capacitación y formación del personal a cargo. Ejecutar actividades y tácticas para brindar servicios financieros y socio-culturales con calidad y calidez.			
Tareas generales o típicas Mantener un bajo nivel de morosidad Incrementar las captaciones Transferir efectivo Aprobar créditos Ejecutar el POA financiero			
Tareas Ocasionales: Supervisar el cumplimiento de tareas asignadas a los miembros del equipo Evaluar el desempeño de los colaboradores de la oficina a su cargo. Representar o hacer las veces del Gerente General en eventos o asuntos privados o públicos Gestionar convenios locales Organizar actividades socio-culturales			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
Responsabilidad: MATERIALES: Responde administrativamente sobre el buen uso de los materiales. FINANCIEROS: Responde administrativa y civilmente sobre el buen uso de los ahorros de los socios PERSONAS: Responde sobre los objetivos de grupos de trabajo.			
Iniciativa En Alto grado. Sus iniciativas y dirección incide directamente en los objetivos de la oficina y por ende de la organización.			
Supervisión Nivel Operativo: Supervisa directamente al personal que se encuentra a su cargo			
Principales relaciones y entorno del cargo: Debe mantener buenas relaciones con los colaboradores a su cargo. Debe mantener buenas relaciones con colaboradores y coordinadores de otras oficinas, de departamentos, de áreas y la Gerencia de la Cooperativa. Debe mantener buenas relaciones con socios y no socios y delegados de la oficina. Debe mantener buenas relaciones con representantes de empresas e instituciones públicas y privadas, organizaciones, asociaciones.			
EXIGENCIAS DEL CARGO			
Instrucción formal: Título universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.			
Experiencia laboral: Cuatro a cinco años dentro de la misma organización.			
Capacitación: Manejo de utilarios, Análisis Financiero, Mercadeo, Riegos y Negociación. También manejo y administración de personal.			
Adaptación: Tres meses bajo la supervisión del Coordinador Zonal.			
COMPETENCIAS CONTRATABLES			
Liderazgo, Transparencia y ética, Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión.			



ESPECIFICACIÓN DE CARGO			
NOMBRE DEL CARGO Oficial de crédito		NIVEL DEL CARGO Operativo	
ÁREA	DPTO.	OFICINA	Azoques
REPORTA A Coordinador(a) de oficina	SUPERVISA A	GRADOS	4
RESUMEN DEL CARGO			
MISIÓN: Proponer a los comités de crédito Local y de la Cooperativa otorgar créditos para los socios a través de seguir los procesos.			
Tareas generales o típicas Hacer llamadas telefónicas Hacer inspecciones para créditos hipotecarios Entregar paquetes a los abogados de socios a ser demandado Entregar información Entregar respuesta de resolución de las solicitudes de crédito			
Tareas Ocasionales: Hacer inspecciones de microcréditos Liquidar créditos Aplicar la metodología de crédito			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
Responsabilidad: MATERIALES: Responde por utilizar los materiales y equipos correctamente. FINANCIEROS: Responde administrativamente por otorgar créditos con el debido análisis y siguiendo correctamente los procesos. PERSONAS: Responde por el cumplimiento de metas de su equipo.			
Iniciativa <u>En Alto grado</u> . Sus iniciativas y propuestas ayudan en el cumplimiento de metas de la oficina.			
Supervisión			
Principales relaciones y entorno del cargo: Debe mantener buenas relaciones con sus pares y demás compañeros de la oficina. Debe mantener buenas relaciones con otros colaboradores de la Cooperativa. Debe mantener buenas relaciones con socios y no socios y delegados de la oficina.			
EXIGENCIAS DEL CARGO			
Instrucción formal: Título universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.			
Experiencia laboral: Un año dentro de la misma organización.			
Capacitación: Manejo de utilitarios, Análisis Financiero, Mercadeo, Riegos y Negociación.			
Adaptación: Tres meses bajo la supervisión del Tutor y Coordinador de oficina.			
COMPETENCIAS CONTRATABLES			
Transparencia y ética, Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión.			



ESPECIFICACIÓN DE CARGO			
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de servicios		NIVEL DEL CARGO Operativo	
ÁREA	DPTO.	OFICINA	Azogues
REPORTA A Coordinador(a) de oficina	SUPERVISA A	GRADOS	3
RESUMEN DEL CARGO			
MISIÓN: Proveer de toda la información necesaria a los potenciales socios y socios para que puedan entender y contratar los servicios que brinda la cooperativa.			
Tareas generales o típicas Contratar Ahorros programados Solicitar suministros Llamar socios/clientes Entregar tarjetas de débito a socios Recibir documentos para cierre de cuentas Solicitar suministros			
Tareas Ocasionales: Revisar la efectivización de paqos interbancarios Pagar a proveedores Elaborar informes Emitir certificados de depósito Abrir de cuentas Llenar papeletas de depósito y retiro			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
Responsabilidad: MATERIALES: Responde por utilizar los materiales y equipos correctamente. FINANCIEROS: Responde por la correcta emisión de certificados de depósito. PERSONAS: Responde por el cumplimiento de metas de su equipo.			
Iniciativa En Alto grado. Sus iniciativas y propuestas ayudan en el cumplimiento de metas de la oficina.			
Supervisión			
Principales relaciones y entorno del cargo: Debe mantener buenas relaciones con sus pares y demás compañeros de la oficina. Debe mantener buenas relaciones con otros colaboradores de la Cooperativa. Debe mantener buenas relaciones con socios y no socios y delegados de la oficina.			
EXIGENCIAS DEL CARGO			
Instrucción formal: Estudiante Universitario o con Titulo universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.			
Experiencia laboral: Un año dentro de la misma organización.			
Capacitación: Manejo de utilitarios, Análisis Financiero, Mercadeo, Riegos y Negociación.			
Adaptación: Tres meses bajo la supervisión del Tutor y Coordinador de oficina.			
COMPETENCIAS CONTRATABLES			
Transparencia y ética, Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión.			



E SPECIFICACIÓN DE CARGO			
NOMBRE DEL CARGO Cajero(a)		NIVEL DEL CARGO Operativo	
ÁREA	DPTO.	OFICINA	Azogues
REPORTA A Coordinador(a) de oficina	SUPERVISA A	GRADOS	2
RESUMEN DEL CARGO			
MISIÓN: Atender a los clientes y socios con las transacciones requeridas de caja.			
Tareas generales o típicas Enviar reportes Cuadrar caja Archivar documentos Llenar formularios Controlar el correcto llenado de la vitácora de ingreso al área de cajas Mantener concentración al realizar transacciones para evitar errores Pagar en ventanilla algunos servicios no financieros Aperturar caja Sacar reportes <u>Realizar cámara de compensación</u>			
Tareas Ocasionales: Archivar documentos Revisar y responder correos Registrar notas de crédito Cerrar caja Mantener concentración al realizar transacciones para evitar errores Pagar en ventanilla algunos servicios no financieros			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
Responsabilidad: MATERIALES: Responde por utilizar los materiales y equipos correctamente. FINANCIEROS: Responde por el correcto registro de las operaciones de caja. PERSONAS: Responde por el cumplimiento de metas de su equipo.			
Iniciativa En Alto grado. Sus iniciativas y propuestas ayudan en el cumplimiento de metas de la oficina.			
Supervisión			
Principales relaciones y entorno del cargo: Debe mantener buenas relaciones con sus pares y demás compañeros de la oficina. Debe mantener buenas relaciones con otros colaboradores de la Cooperativa. Debe mantener buenas relaciones con socios y no socios y delegados de la oficina.			
EXIGENCIAS DEL CARGO			
Instrucción formal: Estudiante Universitario o con Título universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.			
Experiencia laboral: Con o sin experiencia			
Capacitación: Manejo de utilitarios y Negociación.			
Adaptación: Tres meses bajo la supervisión del Tutor y Coordinador de oficina.			
COMPETENCIAS CONTRATABLES			
Transparencia y ética, Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión.			



ESPECIFICACIÓN DE CARGO			
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de limpieza		NIVEL DEL CARGO Operativo	
ÁREA	DPTO.	OFICINA	Azogues
REPORTA A Coordinador(a) de oficina	SUPERVISA A	GRADOS	1
RESUMEN DEL CARGO			
MISIÓN: Mantener el orden y limpieza de las instalaciones de la Cooperativa para la atención a los clientes y socios.			
Tareas generales o típicas Corresponder a colaborar en el empaque o reubicación de muebles, materiales y equipos de oficina livianos. Atender oportunamente con requerimientos de todas la personas y estructuras de la organización Cumplir con la normativa interna de la organización Limpiar, adecentar y ordenar oficinas, muebles y enseres en las áreas internas de la Cooperativa Solicitar y mantener a su cargo material de limpieza adecuado para sus labores.			
Tareas Ocasionales: Corresponder a colaborar en el empaque o reubicación de muebles, materiales y equipos de oficina livianos.			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
Responsabilidad: MATERIALES: Responde por utilizar los materiales de limpieza correctamente. FINANCIEROS: PERSONAS: Iniciativa Supervisión			
Principales relaciones y entorno del cargo: Debe mantener buenas relaciones con los compañeros de la oficina. Debe mantener buenas relaciones con socios y no socios y delegados de la oficina.			
EXIGENCIAS DEL CARGO			
Instrucción formal: Educación primaria			
Experiencia laboral: No aplica.			
Capacitación:			
Adaptación: Tres meses bajo la supervisión Coordinador de oficina.			
COMPETENCIAS CONTRATABLES			
Transparencia y ética y Trabajo en equipo.			



Anexo 8 Requisición de Personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE HOY:	02-en-2014	
NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Coordinador Zonal		
Fecha de inicio de actividades del nuevo empleado:		
DATOS GENERALES:		
1.- Nombre del puesto:	Coordinador(a) de oficina	
2.- Departamento	OFICINA	
3.- Reporta a:	Coordinador(a) Zonal	
4.- Sueldo base recomendado:	\$ 1,045	
5.- Tipo de contrato:	A plazo fijo de 12 meses (con 90 días de prueba).	
6.- Formación Académica exigida:	Título universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.	
7.- Experiencia mínima y en que:	Cuatro a cinco años dentro de la misma organización.	
8.- Edad óptima para trabajar:	26 - 35 años	9.- Sexo Indistinto
10.- Competencias mínimas:		
Planificación		
Análisis Financiero		
Gestión y Dirección		
Técnicas de Negociación		
Administración de Personal		
11.- Personalidad y conducta:		
Liderazgo		
Transparencia y ética		
Responsabilidad por información		
12.- Descripción del trabajo:	A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO)	
Apoyar en las actividades de capacitación y formación del personal a cargo. Ejecutar actividades y tácticas para brindar servicios financieros y socio-culturales con calidad y calidez.		
B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)		
Gestionar convenios con instituciones públicas como privadas.		
Organizar y dirigir las actividades operativas, administrativas y financieras de la oficina.		
Proveer de recursos materiales, financieros y necesidades de talento humano.		
Verificar que se brinde atención de calidad y con calidez a los clientes y socios y se entreguen eficientemente los servicios financieros.		
GERENTE GENERAL (AREA)	COORDINADOR INMEDIATO	COORDINADOR TT.HH
Gerente General	Coordinador Zonal	Coordinador de TT.HH
FECHA:		
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de Ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		



REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE HOY:	02-en-2014	
NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR Coordinador de oficina		
Fecha de inicio de actividades del nuevo empleado:		
DATOS GENERALES:		
1.- Nombre del puesto:	Oficial de crédito	
2.- Departamento	OFICINA	
3.- Reporta a:	Coordinador(a) oficina	
4.- Sueldo base recomendado:	\$	835
5.- Tipo de contrato:	A plazo fijo de 12 meses (con 90 días de prueba).	
6.- Formación Académica exigida		
7.- Experiencia mínima y en que: Un año dentro de la misma organización.		
8.- Edad óptima para trabajar:	26 - 35 años	9.- Sexo Indistinto
10.- Competencias mínimas: Computación Normas y Reglamentos Mecanografía Normas y Políticas		
11.- Personalidad y conducta: Transparencia y ética Responsabilidad por información		
12.- Descripción del trabajo: A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO)		
Proponer a los comités de crédito Local y de la Cooperativa otorgar créditos para los socios a través de seguir los procesos.		
B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)		
Recomendar la aprobación de créditos a los comité Local y de la Cooperativa. Realizar actividades de recuperación de cartera. Brindar atención de calidad y con calidéz a los socios solicitantes de crédito Colocar cartera cumpliendo la metodología procesos establecidos.		
GERENTE GENERAL (AREA) Gerente General	COORDINADOR INMEDIATO Coordinador Zonal	COORDINADOR TT.HH Coordinador de TT.HH
FECHA:		
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de Ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		



REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE HOY:	02-en-2014	
NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR Coordinador de oficina		
Fecha de inicio de actividades del nuevo empleado:		
DATOS GENERALES:		
1.- Nombre del puesto:	Auxiliar de servicios	
2.- Departamento	OFICINA	
3.- Reporta a:	Coordinador(a) oficina	
4.- Sueldo base recomendado:	\$	643
5.- Tipo de contrato:	A plazo fijo de 12 meses (con 90 días de prueba).	
6.- Formación Académica exigida Estudiante Universitario o con Titulo universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.		
7.- Experiencia mínima y en que: Un año dentro de la misma organización.		
8.- Edad óptima para trabajar:	26 - 30 años	9.- Sexo Indistinto
10.- Competencias mínimas: 0		
Matemáticas		
Normas y procesos		
Relaciones Humanas		
Software para pago de servicios		
11.- Personalidad y conducta: Transparencia y ética Responsabilidad por información		
12.- Descripción del trabajo: A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO) Proveer de toda la información necesaria a los potenciales socios y socios para que puedan entender y contratar los servicios que brinda la cooperativa.		
B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas) Brindar atención de calidad y con calidez a los clientes y socios demandantes de servicios. Ingresar información de calidad a la base de datos de la Cooperativa. Entregar información de calidad a los clientes y socios demandantes de servicios.		
GERENTE GENERAL (AREA)	COORDINADOR INMEDIATO	COORDINADOR TT.HH
Gerente General	Coordinador Zonal	Coordinador de TT.HH
FECHA:		
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de Ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		



REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE HOY:	02-en-2014	
NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR: Coordinador de oficina		
Fecha de inicio de actividades del nuevo empleado:		
DATOS GENERALES:		
1.- Nombre del puesto:	Cajero(a)	
2.- Departamento	OFICINA	
3.- Reporta a:	Coordinador(a) oficina	
4.- Sueldo base recomendado:	\$	554
5.- Tipo de contrato:	A plazo fijo de 12 meses (con 90 días de prueba).	
6.- Formación Académica exigida Estudiante Universitario o con Titulo universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines.		
7.- Experiencia mínima y en que: Con o sin experiencia		
8.- Edad óptima para trabajar:	18 - 27 años	9.- Sexo Indistinto
10.- Competencias mínimas: Conocimientos Técnicos		
Matemáticas		
Mecanografía		
Software Fisja		
Software para pago de servicios		
11.- Personalidad y conducta: Transparencia y ética Responsabilidad por información		
12.- Descripción del trabajo: A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO)		
Atender a los clientes y socios con las transacciones requeridas de caja.		
B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas) Brindar atención de calidad y con calidez a los clientes y socios demandantes de servicios. Registrar correctamente en el sistema informático las diferentes operaciones solicitadas por clientes y socios.		
GERENTE GENERAL (AREA)	COORDINADOR INMEDIATO	COORDINADOR TT.HH
Gerente General	Coordinador Zonal	Coordinador de TT.HH
FECHA:		
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de Ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		



REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE HOY:	02-en-2014	
NECESIDAD DE CONTRATACION SOLICITADA POR Coordinador de oficina		
Fecha de inicio de actividades del nuevo empleado:		
DATOS GENERALES:		
1.- Nombre del puesto:	Auxiliar de limpieza	
2.- Departamento	OFICINA	
3.- Reporta a:	Coordinador(a) oficina	
4.- Sueldo base recomendado:	\$	349
5.- Tipo de contrato:	A plazo fijo de 12 meses (con 90 días de prueba).	
Educación Primaria		
6.- Formación Académica exigida		
7.- Experiencia mínima y en que:	Con o sin experiencia	
8.- Edad óptima para trabajar:	18 - 50 años	9.- Sexo Indistinto
10.- Competencias mínimas:	0	
Trabajo en equipo		
11.- Personalidad y conducta:		
Transparencia y ética		
Responsabilidad por información		
12.- Descripción del trabajo:	A.- MISIÓN DEL PUESTO (O RAZÓN DE SER DEL CARGO)	
Mantener el orden y limpieza de las instalaciones de la Cooperativa para la atención a los clientes y socios.		
B.- PRINCIPALES FUNCIONES (Funciones específicas)		
Mantener limpio los espacios de atención y tránsito de los socios y clientes.		
GERENTE GENERAL (AREA)	COORDINADOR INMEDIATO	COORDINADOR TT.HH
Gerente General	Coordinador Zonal	Coordinador de TT.HH
FECHA:		
PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH):		
Candidato Seleccionado:		
Fecha de Ingreso a rol:		
Sueldo aprobado:		
Beneficios a recibir:		
Observaciones:		



Anexo 9 Convocatoria para Contratar Personal

CONVOCATORIAS PARA CONTRATAR PERSONAL	
NOMBRE DEL CARGO:	Oficial de crédito
PARA SU DPTO./ÁREA/OFICINA:	OFICINA AZOGUES
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: Recomendar la aprobación de créditos a los comité Local y de la Cooperativa. Realizar actividades de recuperación de cartera. Brindar atención de calidad y con calidez a los socios solicitantes de crédito Colocar cartera cumpliendo la metodología procesos establecidos.	REQUISITOS FORMALES: Titulo universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines. Un año dentro de la misma organización. Edad: 26 - 35 años CONOCIMIENTOS DE: Relaciones Humanas 0 Matemáticas
CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES): Transparencia y ética Responsabilidad por información	BENEFICIOS (VENTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACION O EL CARGO): Remuneración Fija: \$ 834.92 Remuneración Variabl De acuerdo a su desempeño. Capacitación Permanente. Atractivo Clima Laboral Estabilidad Laboral
Interesados enviar su hoja de vida a la página web: www.jardinazuayo.fin.ec Atención en Talento Humano, con referencia Coordinador(a) de oficina, hasta el 30/marzo/2014. Sugerimos visitar nuestro portal en www.jardinazuayo.fin.ec	



CONVOCATORIAS PARA CONTRATAR PERSONAL	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de servicios
PARA SU DPTO./ÁREA/OFICINA:	OFICINA AZOGUES
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: Brindar atención de calidad y con calidez a los clientes y socios demandantes de servicios. Ingresar información de calidad a la base de datos de la Cooperativa. Entregar información de calidad a los clientes y socios demandantes de servicios.	REQUISITOS FORMALES: Estudiante Universitario o con Título universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines. Un año dentro de la misma organización. Edad: 26 - 30 años CONOCIMIENTOS DE: 0 Matemáticas Normas y procesos Relaciones Humanas Software para pago de servicios
CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES): Transparencia y ética Responsabilidad por información	BENEFICIOS (VENTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACION O EL CARGO): Remuneración Fija: \$ 643.21 Remuneración Variabl De acuerdo a su desempeño. Capacitación Permanente. Atractivo Clima Laboral Estabilidad Laboral
Interesados enviar su hoja de vida a la página web: www.jardinazuayo.fin.ec Atención en Talento Humano, con referencia Coordinador(a) de oficina, hasta el 30/marzo/2014. Sugerimos visitar nuestro portal en www.jardinazuayo.fin.ec	



CONVOCATORIAS PARA CONTRATAR PERSONAL	
NOMBRE DEL CARGO:	Cajero(a)
PARA SU DPTO./ÁREA/OFICINA:	OFICINA AZOGUES
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: Brindar atención de calidad y con calidez a los clientes y socios demandantes de servicios. informático las diferentes operaciones solicitadas por clientes y socios.	REQUISITOS FORMALES: Estudiante Universitario o con Titulo universitario en el área administrativa, finanzas, economía o carrera a fines. Con o sin experiencia Edad: 18 - 27 años
CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES): Transparencia y ética Responsabilidad por información	BENEFICIOS (VENTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACION O EL CARGO): Remuneración Fija: \$ 554.00 Remuneración Variable: De acuerdo a su desempeño. Capacitación Permanente. Atractivo Clima Laboral Estabilidad Laboral
Interesados enviar su hoja de vida a la página web: www.jardinazuayo.fin.ec Atención en Talento Humano, con referencia Coordinador(a) de oficina, hasta el 30/marzo/2014.	
Sugerimos visitar nuestro portal en www.jardinazuayo.fin.ec	



CONVOCATORIAS PARA CONTRATAR PERSONAL	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de limpieza
PARA SU DPTO./ÁREA/OFICINA:	OFICINA AZOGUES
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: Mantener limpio los espacios de atención y tránsito de los socios y clientes.	REQUISITOS FORMALES: Educación Primaria Con o sin experiencia Edad: 18 - 50 años CONOCIMIENTOS DE: 0 Trabajo en equipo
CARACTERISTICAS PERSONALES (COMPETENCIAS CONTRATABLES): Transparencia y ética Responsabilidad por información	BENEFICIOS (VENTA DE ASPECTOS RELEVANTES DE LA ORGANIZACION O EL CARGO): Remuneración Fija: \$ 349.00 Remuneración Variable: De acuerdo a su desempeño. Capacitación Permanente. Atractivo Clima Laboral Estabilidad Laboral
Interesados enviar su hoja de vida a la página web: www.jardinazuayo.fin.ec Atención en Talento Humano, con referencia Coordinador(a) de oficina, hasta el 30/marzo/2014. Sugerimos visitar nuestro portal en www.jardinazuayo.fin.ec	

**Anexo 10 Evaluación de conocimientos**

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA POSICIÓN			
CARGO: Oficial de Crédito			
1	Software Fisja		
2	Normativa interna y externa		
3	Manejo de utilitarios		
4	Normas y Políticas		
5	Computación		
6	Normas y Reglamentos		
7	Mecanografía		
CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 1° TRI			
1	Computación	SI	NO
2	Normas y Reglamentos		0
3	Mecanografía	1	
4	Normas y Políticas	1	
		TOTAL	3 0% 75%

**EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS****CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA POSICIÓN****CARGO:** Auxiliar de Servicios

- 1 Administración de recursos
- 2 CONOCIMIENTOS
- 3 Matemáticas
- 4 Mecanografía
- 5 Normas y procesos
- 6 Manejo de utilitarios
- 7 Manejo de equipos de oficina
- 8 Relaciones Humanas
- 9 Software para pago de servicios

CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 1° TRIMESTRE		SI	NO
1 Administración de recursos		1	
2 Matemáticas		1	
3 Normas y procesos		1	
4 Manejo de equipos de oficina		1	
5 Relaciones Humanas		1	
6 Software para pago de servicios		0	
TOTAL		5.00	0%
			83%

**EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS****CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA POSICIÓN**

CARGO: Cajero(a)	
1	0
2	Conocimientos Técnicos
3	Manejo de utilitarios
4	Matemáticas
5	Mecanografía
6	Manejo de equipos de oficina
7	Software Fisja
8	Software para pago de servicios
9	Contabilidad

**EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS****CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA POSICIÓN**

CARGO: Auxiliar de limpieza

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 | Normas |
| 2 | Reglamentos y Seguridad |
| 3 | Trabajo en equipo |

CONOCIMIENTOS NECESARIOS A LA PERSONA A CUBRIR EN EL 1° TRIMESTRE

	SI	NO
1		
2		
TOTAL	1	0
		100%

**Anexo 11 Evaluación del Desempeño**

CARGO: Oficial de Crédito						
INICIALES DENOMINACION	DENOMINACION	CCH	NSCL	ISCI	CPG	TOTAL
		CCH	0.25	0.25	0.25	0.75 13%
		NSCL	0.75	0.25	0.5	1.50 26%
		ISCI	0.75	0.5	0.75	2.00 35%
		CPG	0.75	0.5	0.25	1.50 26%

CALIFICACIÓN				
INICIALES	DENOMINACION	PONDERACION	% Cumplimiento de meta	CALIFICACIÓN
CCH	Cumplimiento de Carga horaria	13%	70%	9.1%
NSCL	Número de solicitudes de crédito llenadas	26%	20%	5.2%
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno	35%	120%	41.7%
CPG	Cumplimiento de plan operativo	26%	70%	18.3%
	TOTAL	100%		74%



CARGO: Auxiliar de Servicios							
		CCH	CPG	ISCI	NSA	TOTAL	%
INICIALES DENOMINACION							
CCH	Cumplimiento de Carga horaria	CCH	0.25	0.25	0.25	0.75	13%
CPG	Cumplimiento de plan operativo	CPG	0.75	0.5	0.5	1.75	29%
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno	ISCI	0.75	0.5	0.5	1.75	29%
NSA	Número de socios atendidos	NSA	0.75	0.5	0.5	1.75	29%
						6.00	100%

CALIFICACIÓN				
INICIALES	DENOMINACION	PONDERACION	% Cumplimiento de meta	CALIFICACIÓN
CCH	Cumplimiento de Carga horaria	13%	60%	7.5%
CPG	Cumplimiento de plan operativo	29%	80%	23.3%
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno	29%	80%	23.3%
NSA	Número de socios atendidos	29%	80%	23.3%
	TOTAL	100%		78%

**CARGO: Cajero(a)**

		CPG	ISCI	NE	NTR	TOTAL	%
INICIALES	DENOMINACION	CPG	ISCI	NE	NTR	TOTAL	%
CPG	Cumplimiento de plan operativo	CPG	0.25	0.75	0.5	1.50	25%
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno	ISCI	0.75	0.75	0.5	2.00	33%
NE	Número de errores	NE	0.25	0.25	0.5	1.00	17%
NTR	Número de transacciones realizadas	NTR	0.5	0.5	0.5	1.50	25%
						6.00	100%

CALIFICACIÓN

INICIALES	DENOMINACION	PONDERACION	% Cumplimiento de meta	CALIFICACIÓN
CPG	Cumplimiento de plan operativo	25%	80%	20.0%
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno	33%	70%	23.3%
NE	Número de errores	17%	50%	8.3%
NTR	Número de transacciones realizadas	25%	80%	20.0%
	TOTAL	100%		72%

**CARGO: Auxiliar de limpieza**

		ISCI	CCH	TOTAL	%
INICIALES	DENOMINACION				
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno			0.75	0.75
CCH	Cumplimiento de Carga horaria	0.25		0.25	25%
				1.00	100%

CALIFICACIÓN				
INICIALES	DENOMINACION	PONDERACION	% Cumplimiento de meta	CALIFICACIÓN
ISCI	Indice de satisfacción del cliente interno	75%	80%	60.0%
CCH	Cumplimiento de Carga horaria	25%	80%	20.0%
TOTAL		100%		80%



Anexo 12 Evaluación de Valores

FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES																	
4.2.- FORMATO PARA EVALUACION DE VALORES																	
INSTRUCCIONES: Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios: No cumple con las expectativas = 0 Si cumple con las expectativas = 1																	
CARGO: Coordinador(a)	Nº TRIMESTRE	1	2	3	4												
Puntaje																	
SI NO																	
A LIDERAZGO																	
<p>1 ¿Trata las discrepancias con conceptos y no va en contra de la persona? 2 ¿Motiva y promueve en sus compañeros actividades tendientes al logro de los resultados? 3 ¿Posee capacidad de negociación y soluciona situaciones conflictivas?</p>																	
<table border="1"><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr></table>						1		1		1							
1																	
1																	
1																	
A1 Respeto																	
<p>4 ¿Asume y reconoce sus errores? 5 ¿Practica y fomenta el no atribuirse el mérito de otros? 6 ¿Respecta distintas creencias, valores y estilos en el aspecto personal y laboral?</p>																	
<table border="1"><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr></table>						1		1		1							
1																	
1																	
1																	
A2 Compromiso																	
<p>7 ¿Participa activamente en los procesos de cambio de la organización? 8 ¿Muestra entusiasmo en la ejecución de su trabajo? 9 ¿Busca su autocapacitación y desarrollo? 10 ¿Busca alcanzar las metas? 11 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?</p>																	
<table border="1"><tr><td></td><td>0</td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr></table>							0	1		1		1		1			
	0																
1																	
1																	
1																	
1																	
FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES																	
A3 Calidad																	
<p>12 ¿Actúa y sigue políticas institucionales? 13 ¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficazmente? 14 ¿Orienta su trabajo hacia la satisfacción permanente del cliente? 15 ¿Realiza su trabajo con calidad? 16 ¿Prioriza su trabajo en base a los objetivos estratégicos? 17 ¿Es claro y oportuno en la ejecución de información de la gestión?</p>																	
<table border="1"><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>0</td><td></td></tr><tr><td>0</td><td></td></tr></table>						1		1		1		1		0		0	
1																	
1																	
1																	
1																	
0																	
0																	
B TRABAJO EN EQUIPO																	
<p>18 ¿La información que transmite formal e informalmente es real y completa? 19 ¿Es organizado y metódico en su trabajo? 20 ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros? 21 ¿Mantiene iniciativa y creatividad? 22 ¿Tiene capacidad de escuchar y retroalimentar las opiniones de sus colegas?</p>																	
<table border="1"><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td></tr><tr><td>0</td><td></td></tr></table>						1		1		1		1		0			
1																	
1																	
1																	
1																	
0																	
<table border="1"><tr><td>TOTAL</td><td>18.00</td><td>0</td></tr><tr><td>CALIFICACION</td><td>82%</td><td></td></tr></table>						TOTAL	18.00	0	CALIFICACION	82%							
TOTAL	18.00	0															
CALIFICACION	82%																

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES****4.2.- FORMATO PARA EVALUACION DE VALORES****INSTRUCCIONES:**

Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:

No cumple con las expectativas = 0

Si cumple con las expectativas = 1

CARGO: Oficial de Crédito

Nº TRIMESTRE

1 2

 Puntaje**SI** **NO****A ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

- 1 ¿Posee capacidad para resolver temas que le son consultados?
2 ¿Busca su autocapacitación y desarrollo?
3 ¿Prioriza cuales son los temas que requiere capacitación?

	0
1	
1	

B RESPONSABILIDAD POR LA INFORMACIÓN

- 4 ¿En ocasiones suele dar información que le ha sido dada como confidencial?
5 ¿Practica y fomenta la responsabilidad de recibir y entregar información?

1	
1	

C HABILIDADES Y DESTREZAS

- 6 ¿Permanentemente hace propuestas para la mejora?
7 ¿Tiene dificultad de trabajar en equipo?
8 ¿Busca alcanzar las metas?
9 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?

1	0
1	
1	
1	

D RIESGO

- 10 ¿Suele asumir con resistencia nuevas responsabilidades?
11 ¿Frecuentemente deja que otros tomen las decisiones?
12 ¿Cuándo tiene nuevas ideas las pone en práctica?

	0
	0
	0

TOTAL	8.00	0.00
CALIFICACION	67%	

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES****4.2.- FORMATO PARA EVALUACION DE VALORES****INSTRUCCIONES:**

Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:

No cumple con las expectativas = 0

Si cumple con las expectativas = 1

CARGO: Auxiliar de Servicios

Nº TRIMESTRE

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntaje	
SI	NO

A ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

1 ¿Posee capacidad para resolver temas que le son consultados?

	0
	0
	0

2 ¿Busca su autocapacitación y desarrollo?

3 ¿Prioriza cuales son los temas que requiere capacitación?

B RESPONSABILIDAD POR LA INFORMACIÓN

4 ¿En ocasiones suele dar información que le ha sido dada como confidencial?

1	
	0

5 ¿Practica y fomenta la responsabilidad de recibir y entregar información?

C HABILIDADES Y DESTREZAS

6 ¿Permanentemente hace propuestas para la mejora?

	0
1	
1	
	0

7 ¿Tiene dificultad de trabajar en equipo?

8 ¿Busca alcanzar las metas?

9 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?

D RESULTADOS CON CALIDAD

10 ¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficazmente?

	0
1	
0	
0	

11 ¿Orienta su trabajo hacia la satisfacción permanente del cliente?

12 ¿Realiza su trabajo con calidad?

13 ¿Es claro y oportuno en la ejecución de información de la gestión?

TOTAL	4.00	0.00
CALIFICACION	31%	

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES****4.2.- FORMATO PARA EVALUACION DE VALORES****INSTRUCCIONES:**

Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:

No cumple con las expectativas = 0

Si cumple con las expectativas = 1

CARGO: Cajero(a)					Puntaje
Nº TRIMESTRE	1	2	3	4	SI NO
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

A ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

- 1 ¿Posee capacidad para resolver temas que le son consultados?
- 2 ¿Busca su autocapacitación y desarrollo?
- 3 ¿Prioriza cuales son los temas que requiere capacitación?

	0
1	
	0

B RESPONSABILIDAD POR LA INFORMACIÓN

- 4 ¿En ocasiones suele dar información que le ha sido dada como confidencial?
- 5 ¿Practica y fomenta la responsabilidad de recibir y entregar información?

	0
1	

C HABILIDADES Y DESTREZAS

- 6 ¿Permanentemente hace propuestas para la mejora?
- 7 ¿Tiene dificultad de trabajar en equipo?
- 8 ¿Busca alcanzar las metas?
- 9 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de supervisión?

	0
1	
1	
1	

D RESULTADOS CON CALIDAD

- 10 ¿Propone soluciones a problemas de manera rápida y eficazmente?
- 11 ¿Orienta su trabajo hacia la satisfacción permanente del cliente?
- 12 ¿Realiza su trabajo con calidad?
- 13 ¿Es claro y oportuno en la ejecución de información de la gestión?

	0
1	
	0
	0

TOTAL	6.00	0.00
CALIFICACION	46%	

**FORMATO DE EVALUACIÓN DE VALORES****4.2.- FORMATO PARA EVALUACION DE VALORES****INSTRUCCIONES:**

Califique cada aspecto de acuerdo a los siguientes criterios:

No cumple con las expectativas = 0

Si cumple con las expectativas = 1

CARGO: Auxiliar de limpieza

Nº TRIMESTRE

1 2

3

4

Puntaje	
SI	NO

A RESPONSABILIDAD POR LA INFORMACIÓN

- 1 ¿En ocasiones suele dar información que le ha sido dada como confidencial?
- 2 ¿Practica y fomenta la responsabilidad de recibir y entregar información?

	0
1	0

B RESPONSABILIDAD POR LOS BIENES

- 3 ¿Mantiene el orden y cuidado con equipos y bienes de la organización?
- 4 ¿Cumple a tiempo con las tareas encomendadas?

1	
1	

TOTAL	3	0
CALIFICACION	75%	

**Anexo 13 Evaluación de Planes**

EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
CARGO: Coordinador(a)						
Nº	Plan de Acción	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Elaboración de un cronograma de actividades de capacitación.	02-oct-14	07-en-2015	10%	90%	9%
2	Capacitación en comunicación efectiva.	01-oct-14	01-oct-15	25%	25%	6%
3	Elaboración de un plan para identificar y desarrollar habilidades y destrezas de los miembros del equipo.	15-oct-14	01-dic-15	20%	20%	4%
4	Implementación de un plan de incentivos y de motivación para el personal.	15-oct-14	01-dic-15	20%	40%	8%
5	Elaboración de estrategias para fortalecer las destrezas de cada uno de los miembros del equipo.	02-en-2015	01-ab-2015	25%	25%	6%
TOTAL				100%		34%



EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
CARGO: Oficial de crédito						
Nº	Plan de Acción	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Elaboración de un cronograma de actividades de capacitación.	02-oct-14	07-en-2015	10%	90%	9%
2	Implementación de un plan de fortalecimiento de habilidades de negociación.	01-oct-14	01-oct-15	25%	25%	6%
3	Evaluación y seguimiento de los indicadores de desempeño para medir resultados.	15-oct-14	01-dic-15	30%	30%	9%
TOTAL				65%		24%

EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
CARGO: Auxiliar de servicios						
Nº	Plan de Acción	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Elaboración de un listado de necesidades de capacitación.	02-oct-14	07-en-2015	10%	90%	9%
2	Elaboración de un protocolo para mejorar la atención a los socios.	01-oct-14	01-oct-15	25%	25%	6%
TOTAL				35%		15%



EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
CARGO: Cajero(a)						
Nº	Plan de Acción	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Elaboración de un instructivo de operaciones de caja para nuevos empleados.	02-oct-14	30-nov-15	10%	40%	4%
3	Elaboración de un plan para identificar y desarrollar habilidades y destrezas de los miembros del equipo.	15-oct-14	01-dic-15	30%	30%	9%
TOTAL				40%		13%

EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN						
CARGO: Auxiliar de limpieza						
Nº	Plan de Acción	Fecha de Inicio	Fecha Final	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Elaboración de un manual sobre la Cultura Organizacional.	01-ab-2014	01-ab-2015	10%	90%	9%
TOTAL				10%		9%



Anexo 14 Comisión de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Talento Humano

Comisión de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Talento Humano	
Oficinas	Coordinador(a)
TTT. HH	Coordinador de Talento Humano
Zona	Coordinador Zonal
Ejecutivo	Gerente



BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Paredes & Asociados. (abril de 2012). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Quito.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-JILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (enero de 2008). Plan Estratégico 2009 - 2013. 21. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Donoso Chávez, P. (julio de 2008). Administración de Recursos Humanos Basado en Competencias. 19.
- El Telégrafo. (14 de junio de 2013). En el país hay un total de 1.045 instituciones financieras y 2.885 no financieras. *Cooperativas tienen más 4,6 millones de clientes*.
- ERNST & YOUNG consultores. (sf). Gestión por Competencias. *Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Instituto Nacional de Economía Populara y Solidadria. (mayo de 2011). Ley Orgánica y Reglamento General de la Econoía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Meterns, L. (2000). Foro Mundial INLAC. *El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización*, (pág. 1). Veracruz.
- Miño Grijalva , W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogram S.A.
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- SIC. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogram S.A.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Abril de 2013). Un vistazo del sector cooperativo por segmento y niveles. Quito, Pichincha, Ecuador.
- The Botton Line. (2013). Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias Laborales. Guayaquil, Guayas, Ecuador.