

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR
DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE
CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE
APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”, PERIODO 2015.**

**Trabajo de Titulación previo a la
obtención del Título de Ingeniero
Comercial**

AUTORA: DIANA SORAYA QUIZHPI TITUSUNTA
CI: 0103741195

DIRECTORA: ING. ROSA VANESA ROJAS LUNA, MAE.
CI: 0301852745

CUENCA-ECUADOR

2017



RESUMEN

La gestión de talento humano por competencias constituye una alternativa para el incremento del rendimiento profesional y con ello una vía para maximizar la capacidad individual y colectiva que genere valor en los diferentes procesos de una organización. Bajo este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano en el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca; y, proponer el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay. Para su cumplimiento se plantearon objetivos específicos, tales como: Fundamentar los conceptos y metodología para diseñar el Modelo, analizar la gestión del talento humano en el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca, analizar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay; y, finalmente elaborar el diseño del Modelo planteado. Para este fin, se empleó como estrategia metodológica la investigación de tipo cuantitativa y cualitativa, mediante el uso de técnicas e instrumentos como la entrevista y cuestionarios, los mismos que fueron aplicados a los representantes de las diferentes cooperativas, quienes proporcionaron datos relevantes para el estudio.

Como resultados de esta investigación se pudo identificar los comportamientos observables y no observables del talento humano. De igual forma, las competencias relacionadas con las habilidades, destrezas y actitudes del personal de la institución caso de estudio.

Palabras clave: Modelo de gestión, competencias, talento humano, organización, Cooperativa.



ABSTRAC

Human talent management competency is an alternative for increasing professional performance and thus a way to maximize individual and collective capacity to induce create value in the different processes of an organization. In this context, this research aims to analyze the management of human resources in the sector of the credit union in the city of Cuenca; and propose the design of a Model Talent Management Competency for the credit union Educators Azuay. For compliance specific, such as targets were raised: Basing concepts and methodology for designing the model, analyze the management of human talent in the field of Credit Union City of Cuenca, analyze the current situation of Management Human talent in the credit union Azuay Educators; and finally develop the design of the proposed model. For this purpose, it was used as a methodological strategy research of both quantitative and qualitative, using techniques and tools such as interviews and questionnaires, the same as were applied to the representatives of the different cooperatives, who provided relevant data for the study.

As results of this research could identify observable and unobservable behaviors of human talent. Similarly, skills related skills, abilities and attitudes of the institution case study.

Keywords: model management, competencies, human talent, organization, Cooperative.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
RESUMEN	2
ABSTRAC	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE ANEXOS	10
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR	11
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	12
AGRADECIMIENTOS	13
DEDICATORIA	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	17
MARCO TEÓRICO	17
1.1. El talento humano en las empresas	17
1.2. Ética empresarial.....	20
1.3. La gestión del talento humano	25
1.3.1. Definición del talento humano.....	26
1.3.2. Objetivos del departamento de Recursos Humanos.....	28
1.3.3. Funciones del departamento de Recursos Humanos	32
1.3.3.1. Definición de reclutamiento	35
1.3.3.2. Selección de personal	38
1.3.3.3. Evaluación del desempeño	43
1.3.3.4. Capacitación, entrenamiento y aprendizaje del personal .	45
1.4. Gestión por competencias.....	52
1.4.1. Competencias laborales	52
1.4.2. Características de las competencias laborales	54
1.4.3. Tipos de competencias	55
1.4.4. Compensación basada en competencias	58
1.4.5. Modelo de gestión por competencias	59
CAPITULO 2.....	62



ANÁLISIS DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA.....	62
2.1. Antecedentes	62
2.2. Marco legal que rige el sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca.....	64
2.3. Metodología de la investigación	65
2.4. Análisis del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca.....	72
2.5. Resultados e interpretación del análisis del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca	93
CAPÍTULO 3.....	96
DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY	96
3.1. Descripción de la empresa	96
3.1.1. Antecedentes	96
3.1.2. Ubicación de la institución	98
3.1.3. Misión y Visión de la empresa	98
3.1.4. Valores y principios organizacionales	100
3.1.5. Estructura organizacional de la empresa	103
3.1.6. Servicios	105
3.1.7. Beneficios	106
3.2. Gestión del talento humano en la COAC “Educadores del Azuay”	107
3.3. Diagnostico actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay	111
3.4. Requisición.....	113
CAPÍTULO 4.....	114
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY.....	114
4.1. Estrategias para el departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay	114
4.2. Propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias	117
4.2.1. Identificación y definición de competencias	117
4.2.2. Descripción de puestos.....	133



4.2.3. Reclutamiento por competencias.....	135
4.2.4. Selección por competencias	140
4.2.5. Contratación, inducción y capacitación	159
4.2.6. Evaluación del desempeño	161
4.2.7. Planes de carrera	167
4.2.8. Planes de sucesión	170
4.3. Beneficios del modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay	171
CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS.....	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Requisitos del entrevistador	42
Gráfico 2. Pasos de la evaluación del desempeño	44
Gráfico 3. Feedback tradicional	44
Gráfico 4. Feed back 360°	45
Gráfico 5. Tipos de capacitación.....	46
Gráfico 6. Etapas de gestión por competencias.....	50
Gráfico 7. Modelo del Iceberg	57
Gráfico 8. Artículos relacionados con el trabajador.....	65
Gráfico 9. Genero de los encuestados.....	77
Gráfico 10. Áreas de Recursos humanos	78
Gráfico 11. Existe alguien encargado del desarrollo organizacional	79
Gráfico 12. Herramientas de medición de desempeño	79
Gráfico 13. Herramientas de dominio técnico	80



Gráfico 14. Herramientas de habilidades intelectuales	81
Gráfico 15. Medición por cada empleado	82
Gráfico 16. Medición del impacto.....	82
Gráfico 17. Movimiento interno de la organización	83
Gráfico 18. Herramientas de evaluación de procesos de recursos humanos	84
Gráfico 19. La influencia del nivel educativo	85
Gráfico 20. Los factores de personalidad influyen en el desempeño.....	86
Gráfico 21. El dominio de las competencias influye en el desarrollo	87
Gráfico 22. Conoce sobre el modelo basado en competencias	88
Gráfico 23. Modelos de competencias.....	88
Gráfico 24. En qué aspectos se utiliza el modelo de competencias	89
Gráfico 25. Procesos para un sistema de diagnóstico	90
Gráfico 26. Es importante la evaluación de los empleados	91
Gráfico 27. Es importante evaluar la capacidad de aprendizaje	92
Gráfico 28. Evaluación de la personalidad.....	93
Gráfico 29. COAC "Educadores del Azuay"	98
Gráfico 30. Estructura Organizacional	104
Gráfico 31. Servicios de la cooperativa.....	105
Gráfico 32. Beneficios de la Cooperativa	106
Gráfico 33. Servicios adicionales	106
Gráfico 34. Objetivos estratégicos perspectiva de crecimiento y aprendizaje	109
Gráfico 35. Proceso de selección y contratación del personal.....	111
Gráfico 36. Macroproceso de la gestión de talento humano.....	113
Gráfico 37. Proceso de reclutamiento.....	138



Gráfico 38. Proceso de selección por competencias	141
Gráfico 39. Identificación de competencias	143
Gráfico 40. Proceso de plan de carrera	169
Gráfico 41. Proceso de los planes de sucesión	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas de selección.....	41
Tabla 2. Enfoque para el diseño de puestos de trabajo	52
Tabla 3. Clasificación de las competencias.....	57
Tabla 4. Cooperativas del Cantón Cuenca.....	66
Tabla 5. Segmentación de las cooperativas.....	68
Tabla 6. Cooperativas por segmento	69
Tabla 7. Cooperativas identificadas	71
Tabla 8. Población	72
Tabla 9. Genero.....	76
Tabla 10. Áreas de recursos humanos	77
Tabla 11. Existe alguien encargado del desarrollo organizacional	78
Tabla 12. Herramientas de medición de desempeño	79
Tabla 13. Herramientas de dominio técnico	80
Tabla 14. Herramienta de habilidades intelectuales.....	81
Tabla 15. Medición por cada empleado	81
Tabla 16. Medición del impacto	82
Tabla 17. Movimiento interno en su organización	83
Tabla 18. Herramientas de procesos de recursos humanos	84
Tabla 19. La influencia del nivel educativo.....	85
Tabla 20. Los factores de personalidad influyen en el desempeño	86



Tabla 21. El dominio de competencias influye en el desarrollo	86
Tabla 22. Conoce sobre el modelo basado en competencias	87
Tabla 23. Modelos de competencias.....	88
Tabla 24. En qué aspecto se utilizada el modelo de competencias	89
Tabla 25. Procesos para un sistema de diagnóstico	90
Tabla 26. Es importante la evaluación de los empleados.....	91
Tabla 27. Es importante evaluar la capacidad de aprendizaje	91
Tabla 28. Evaluación de la personalidad	92
Tabla 29. Perfil de puestos	107
Tabla 30. FODA.....	111
Tabla 31. Presupuesto director talento humano.....	114
Tabla 32. Presupuesto de nuevas plazas de trabajo.....	115
Tabla 33. Selección y evaluación por competencias.....	115
Tabla 34. Plan de capacitaciones	116
Tabla 35. Competencias identificadas	119
Tabla 36. Identificación de competencias por niveles de gestión	122
Tabla 37. Grados de las competencias.....	124
Tabla 38. Diccionario de competencias	125
Tabla 39. Modelo descriptor de puestos	133
Tabla 40. Modelo de convocatoria- reclutamiento interno	136
Tabla 41. Solicitud de requerimiento de personal	139
Tabla 42. Tabla de calificación para hoja de vida.....	144
Tabla 43. Formato de análisis y evaluación de hoja de vida	146
Tabla 44. Formato de verificación de referencias laborales	148
Tabla 45. Formato de entrevista por competencias	151
Tabla 46. Escala de calificación para entrevista por competencias.....	155
Tabla 47. Formulario de entrevista final	157



Tabla 48. Registro de calificaciones.....	158
---	-----

Tabla 49. Formulario para la evaluación de desempeño.....	163
---	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Balance General COAC "Educadores del Azuay"	179
Anexo 2. Estado de resultados de la COAC "Educadores del Azuay"	182
Anexo 3. Definición del perfil del Gerente general	188
Anexo 4. Definición del perfil de Asistente de gerencia.....	191
Anexo 5. Definición del perfil oficial de cumplimiento.....	193
Anexo 6. Definición del perfil de Auditor interno.....	196
Anexo 7. Definición del perfil de Jefatura de crédito	199
Anexo 8. Definición del perfil de Comités.....	202
Anexo 9. Definición del perfil de Asistente de atención al cliente	204
Anexo 10. Definición del perfil de Recibidor-pagador-cajero.....	206
Anexo 11. Definición del perfil de Oficial de crédito y cobranza	208
Anexo 12. Definición del perfil de Administrador de Tecnologías.....	210
Anexo 13. Definición del perfil de Contador general	212
Anexo 14. Definición del perfil de auxiliar de servicios	214
Anexo 15. Definición del perfil de Auxiliar contable.....	216
Anexo 16. Certificación de la cooperativa por parte de la SEPS	219



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Diana Soraya Quizhpi Titusunta, autora del trabajo de titulación "Análisis de la gestión del talento humano en el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca y propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, periodo 2015", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi Título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Enero de 2017

Diana Soraya Quizhpi Titusunta
C.I: 0103741195



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, Diana Soraya Quizhpi Titusunta, autora del trabajo de titulación “Análisis de la gestión del talento humano en el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca y propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, periodo 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Enero 2017

Diana Soraya Quizhpi Titusunta
C.I:0103741195



AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque nunca me soltó de su mano y supo guiarme en todo este camino.

A la Ingeniera Vanesa Rojas Luna, por sus conocimientos, voluntad, apoyo y tiempo brindado para que este trabajo sea culminado con éxito, y por sus palabras de aliento, que hicieron mantenerme de pie.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, por la amabilidad, y predisposición brindada en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Al Ingeniero Jorge Campoverde a Luly y a Pris, por el ejemplo de empeño.

Diana



DEDICATORIA

Con todo mi corazón a mis padres, Vicente y Janneth, por nunca dejar de creer en mí.

A mi hijo Josué David, por ser mi motor de vida y a quien quiero demostrar que nunca se deja de luchar por los sueños, a pesar del tiempo y de las circunstancias.

A Eddy, mi esposo, mi compañero de batallas.

Diana



INTRODUCCIÓN

El nivel de competitividad en el mercado en el que se desenvuelve una organización son medidos por dos aspectos: la calidad intelectual y el comportamiento de las personas; es decir, el éxito empresarial depende en gran medida del nivel de competencia que posea cada uno de los miembros de la organización, en este sentido se establece que las características del factor humano afectan de manera directa a los resultados de una entidad, por lo que se debe contar con un talento humano alineado a la estrategia del negocio, que ayuden al logro de los objetivos y metas organizacionales y que, a su vez, garanticen la supervivencia de una organización en este mundo globalizado, cambiante y de altos índices de competitividad. Esto se apoya en el planteamiento de Alles (2009), según él, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano en el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca; y, proponer el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay; para lo cual, se ha procedido a identificar las cooperativas existentes en el cantón, y mediante el muestreo por conglomerados se ha procedido a la clasificación de las mismas, para, seguidamente, seleccionar una por cada segmento. Dicha selección sirvió para la aplicación de instrumentos basados en entrevistas y encuestas. Al ser la investigación de tipo descriptiva, cualitativa y cuantitativa, se ha procedido a describir e interpretar cada hallazgo, de igual forma se han identificado características conductuales y comportamientos del personal de la cooperativa caso de aplicación.

El desarrollo del estudio abarcó los siguientes apartados:



Capítulo 1. En esta sección se desarrolló un marco teórico relacionado con la gestión de talento humano por competencias, la información estudiada sirvió de guía para diseñar un modelo que se adecue a las necesidades de la Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Capítulo 2. Consistió en analizar a las cooperativas del cantón Cuenca, mediante la aplicación de un cuestionario, los diferentes representantes expresaron su criterio sobre la gestión por competencias, cuya información fue relevante al momento de desarrollar el modelo previsto.

Capítulo 3. Esta sección consistió en analizar la situación actual de la Cooperativa Educadores del Azuay, se basó en recopilar todo dato relevante para la elaboración del diseño, para ello se realizó un análisis FODA, el cual permitió identificar las debilidades y amenazas de la institución, de igual forma se pudo identificar las competencias que requiere el personal de la cooperativa para la correcta ejecución de las funciones, en base al planteado por la misma institución y retroalimentado a través del trabajo de campo.

Capítulo 4. En este apartado se desarrolló la propuesta de diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa caso de aplicación, el cual fue elaborado en virtud de satisfacer las necesidades y debilidades de la institución, se desarrolló los procedimientos por competencias para cada proceso de reclutamiento, selección, capacitación, contratación e inducción.

Capítulo 5. En este último apartado, se plasman las conclusiones a las que se llegó al finalizar el trabajo investigativo, las mismas que sirvieron para establecer recomendaciones, que ayuden al desarrollo y crecimiento organizacional de la cooperativa objeto de estudio



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. El talento humano en las empresas

Las características en los negocios actuales de las empresas vienen ponderados por un entorno de gran competencia, donde aspectos como la creatividad y la innovación evolucionan en una progresión constante. Es por ello que los modelos de gestión se ven obsoletos en poco tiempo dejando a las organizaciones en situaciones críticas para mantenerse en el mercado, comparado con periodos de la economía anteriores donde los cambios se realizaban lentamente y posibilitaban a las empresas un reajuste a tiempo de sus estrategias. En la actualidad, los cambios constantes obligan a invertir esfuerzos adicionales para no perder el rumbo.

Este nuevo escenario está dinamizado por tres elementos que interactúan entre sí: la globalización, el constante cambio del contexto y la revalorización de la experiencia y el conocimiento.

La globalización se sustenta en información y la información a su vez, en educación. El conocimiento es el soporte para la información de modo que se ha convertido junto con esta, en la base para la generación de riqueza y prosperidad. (Martinez Coll, 2012, pág. 12)

Es entonces, una época de cambios rápidos, caracterizada por una gran incertidumbre y complejidad, en que el futuro cada vez es más desconocido. Para afrontar los retos de esta época de un mundo basado en el conocimiento, las empresas tienen que estar preparadas para construir y actualizar su capacidad de negocio y de gestión mediante un “desarrollo estratégico del capital humano y el personal”. El capital humano está referido a un factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de



las personas involucradas en un proceso productivo; el personal está referido al desarrollo de actitudes y aptitudes requeridas

Thomas Friedman (2007) relata una historia del siglo XXI en la cual las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten eliminar las barreras tradicionales que condicionaban la idoneidad de un lugar u otro para el desarrollo de oportunidades económicas y de creación de riqueza, con lo cual se dibuja un mundo isomorfo en cuanto al acceso y creación de nuevas oportunidades. Por el contrario, si bien en el relato de T. Friedman la importancia del lugar se desdibuja hasta la irrelevancia, en Richard Florida (2009) se destaca el carácter decisivo del lugar en el cual se generan las oportunidades de creación de riqueza.

Por otro lado, las viejas definiciones del término Recursos Humanos están basadas en una visión del trabajador como un elemento indeterminado y sustituible. En sí, era un componente más de la maquinaria que formaba el engranaje de la empresa. En la actualidad la gestión se refiere “al abastecimiento, el reclutamiento, desarrollo, empoderamiento, avance, y aprovechamiento del potencial del talento humano” (Guillory, 2010, pág. 2). Por tanto, las personas que componen el cuerpo humano de las empresas ya no son un simple instrumento donde no se toma en consideración el principal capital. El reclutamiento, la capacitación y el desarrollo personal son capitales que cuestan años de consolidar, es por esta razón, que las organizaciones consideran en la actualidad el talento humano como el capital más importante y decisivo.

El objeto de las Relaciones Humanas es dar al trabajador un sentido de utilidad y de importancia que lo haga participar activa y lealmente en el trabajo y lograr que se sienta orgulloso de lo que hace, todo ello, a través de un trato digno y considerado.
(Cárcamo Stuardo, 1968, pág. 20)

Para esto, hay que considerar a cada persona como un trabajador sujeto a la influencia de diversas variables. Son muchas las formas de comportamiento y la consideración en ellas constituye un respeto hacia los



componentes de la organización y por consiguiente un elemento básico para la administración del talento humano en las empresas.

Los métodos en donde el ser humano era tratado como un recurso de producción, definitivamente solo se están quedando como un concepto para aquellas empresas que no buscan realinearse a la realidad de los negocios en el siglo XXI.

Cuando las Organizaciones cambian su manera de tratar a los empleados y empiezan a considerarlos como un talento que puede llevar no solo a cumplir los objetivos de las mismas, sino también a alcanzar el éxito en su totalidad utilizando un enfoque diferente, basado en un trabajo en equipo en donde no existen líderes que humillan o explotan a sus empleados, sino líderes que generan sinergia con los miembros de su empresa, es así como se puede innovar y adaptarse a los cambios constantes en el ámbito empresarial.

Entre algunas de las competencias tanto profesionales como psicológicas que son consideradas como talento humano se tienen las siguientes:

- Capacidad de analizar con su propio criterio, situaciones donde existen problemas y dar las respectivas soluciones.
- Observar las ventajas y desventajas posibles a la hora de adaptar algún cambio.
- Rapidez en adaptación y trabajo en equipo.
- Capacidad en la organización de diferentes asuntos, identificando cuáles son más importantes que otros.
- Facilidad de palabra y de comunicación en grupo.
- Equilibrio emocional.
- Optimismo y liderazgo.



- Mantenerse firme en sus objetivos hasta poderlos alcanzar (perseverancia).
- Empatía, y visión de éxito siempre alineada en alcanzar los objetivos propuestos.

Cabe recalcar que todas estas competencias tienen que estar relacionadas entre sí para que exista consistencia de las mismas.

Los líderes al resaltar aquellas competencias de los integrantes de su equipo, permiten que estas personas se sientan parte de la empresa y no solo “algo” que se necesita para concluir una actividad, al sentirse identificados con la organización logran sentir empatía por la misma, haciendo cada una de sus actividades con la mentalidad de que confían en sus capacidades totalmente y que esperan cada vez el desarrollo y mejora de los mismos y no solo las realizan simplemente por obtener un rédito económico que les permite subsistir y cubrir sus necesidades sin ninguna motivación.

Las personas que trabajan en un ambiente sano en donde se sienten en la capacidad de poder dar sus puntos de vista, dan mejores resultados que al trabajar bajo un ambiente lleno de prepotencia y presión.

Para poder lograr una mejora global tanto para la empresa como para los miembros que la conforman, se requieren de líderes y equipos que se comprometan a canalizar sus acciones valorando el conocimiento y la capacidad de cada uno de ellos, siempre con ánimo para que exista una mejora continua y los resultados sean cada vez mejores.

1.2. Ética empresarial

La ética reúne una serie de valores que son el reflejo externo e interno de la empresa, principios culturales de la organización que favorecen la sintonía de la empresa con la sociedad, reconociéndose con los valores que comparten.



La ética empresarial empieza a gestarse a partir de la aparición de empresas diferenciadas de la empresa pequeña tradicional, debido a su organización formal y jerárquica, causada por la separación de la dirección y la propiedad. Comienza entonces una creciente reflexión ética sobre las actuaciones de las grandes empresas y su gestión. (Martínez Herrera, 2011, pág. 14)

Por tanto, tras la aparición de las grandes corporaciones empresariales que nacieron en el siglo XX, se desarrolló un comportamiento enfocado en el resultado económico y la expansión económica de las corporaciones, excluyendo a los integrantes humanos de esas empresas de sus inquietudes y necesidades, es decir, se obvió la responsabilidad social en las empresas.

Es imposible entender la responsabilidad social de las empresas como la voluntaria integración de las preocupaciones sociales en el conjunto de actividades, operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores que se desarrollan en toda actividad empresarial. En la actualidad, las empresas no solo deben alcanzar el beneficio necesario para mantenerse dentro del mercado, sino que deben satisfacer una serie de presupuestos éticos en su comportamiento, cada vez más valorados por inversores y consumidores. (Abascal Rojas, 2005, pág. 6)

Por tanto, la actividad de las empresas, no solo debe estar enfocada en los beneficios y progresos económicos, sino que, además, debe abordar aspectos éticos que van paralelos con las aspiraciones de la sociedad a la que pertenece.

Las estrategias empresariales no asegurarán el éxito si no se apoyan en un proyecto pleno de su personal en todos sus niveles. Tal como lo aclara Gelinier (1989), la no existencia de planificaciones estratégicas en el área de recursos humanos, es una deficiencia común en las décadas pasadas. La gestión de recursos humanos debe tener una coordinación con el



conjunto de áreas y direcciones que son sensibles a los cambios que se producen en éstas, como son la dirección de la planificación estratégica; la dirección del desarrollo de los recursos humanos; y la dirección de la integración de los recursos humanos.

Estos cambios en la gestión de recursos humanos requieren un gran esfuerzo en el área con aspectos innovadores: “El esfuerzo más novedoso que las compañías están realizando en los últimos años por encontrar un espacio en el que el empleado se sienta más identificado y más dispuesto para colaborar” (Sarries & Casares, 2008, pág. 37). Este esfuerzo tiene dos vertientes:

- Las organizaciones están incorporando posturas moralistas que se alejan de prácticas poco éticas. Los consumidores prefieren negocios que cuidan el medio ambiente, son limpios y su gestión es transparente. Las personas prefieren organizaciones que no explotan a los trabajadores con bajos sueldos o emplean mano de obra casi esclava en países pobres o contratan menores de edad.
- Las organizaciones han comprendido que sus trabajadores son personas solidarias, abiertas a las necesidades de otros grupos y sensibilizados ante los acontecimientos del tercer mundo. Esta comprensión obliga a trazar nuevas estrategias sostenidas por una nueva filosofía que transforme la trayectoria económica. Estas estrategias funcionan como un factor motivador sobre el personal empleado, siendo: el mantenimiento de los puestos de trabajo, el fomento de la actividad económica, el respeto del entorno y las políticas de empleo incluyente.

El tratamiento ético en los trabajadores produce un estado de confianza y de lealtad que beneficia a todos los actores, empleados y empleadores. La lealtad establecida permite controlar mejor los procesos de producción y del funcionamiento interno de la organización.



Para todas las empresas es necesario que se disponga de una herramienta que no se base en la producción o en fines lucrativos, sino en mantener una cultura organizacional fundamentada en la ética empresarial.

¿Por qué se debe considerar como una herramienta a la ética empresarial?

La respuesta es muy simple, una empresa que tiene por visión aumentar su riqueza sin importar los daños o consecuencias a los que se pueda enfrentar, no llegará a ningún lado.

Concepto de ética empresarial:

Se debe considerar que la ética es una de las ramas de la filosofía que tiene mucha importancia ya que es una ciencia que rige el comportamiento del ser humano al momento de desenvolverse en los diferentes ámbitos tanto personal como laboral.

“La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana”. El concepto proviene del término griego *ethikos*, que significa «carácter». “Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión” (Sastre, 2013).

Por lo tanto, cuando alguien aplica una sentencia ética sobre una persona, está realizando un juicio moral. “La ética, pues, estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Es por esto que se la define como la ciencia del comportamiento moral” (Sastre, 2013)

Al hablar de ética empresarial, primero se debe saber que se desprende de la ética aplicada; y que se la cita porque en las organizaciones se deben tomar decisiones, que muchas veces podrían dejar a la ética en un segundo plano si es que esta interfiere en el alcance de objetivos. Además la ética empresarial es la que debería regir en la gestión de actividades de una organización.



“La ética aplicada a las organizaciones debe tener en cuenta la moral cívica de la sociedad en la que se desarrolla, y que ya reconoce determinados valores y derechos como compartidos por ella” (Cortina Adela).

Definiciones de ética empresarial:

“Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios, la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. (Centella Moyano, 2009)”

La ética empresarial no solo debe quedarse como un concepto, ésta debe ser de conocimiento para cada uno de los empleados de la empresa, para que se convierta en su filosofía a la hora de tomar decisiones, pudiendo evitar varios aspectos negativos como por ejemplo:

- El engaño a los clientes ofreciendo productos de “calidad” a altos precios, cuando es falso.
- Realizar negocios corruptos.
- Maltrato o abuso a los empleados por parte de sus superiores.
- La difamación entre los miembros de la empresa.
- Ambiente hostil de trabajo.

Además se pueden mejorar varios aspectos como:

- Mejor atención a los clientes sin importar su aspecto económico o físico.
- Disminución del racismo entre los miembros de la empresa.
- Considerar al empleado como talento humano y no como un recurso más.
- Progreso unificado de la empresa.

La tendencia es, por tanto, la toma de decisiones dentro de una perspectiva ética, que aglutine todos los intereses y propicie un clima favorable que, además, incremente los resultados.



1.3. La gestión del talento humano

La competitividad de las organizaciones depende sobre todo de las personas que las integran, de su capital humano. La captación del talento, su desarrollo y su retención dentro de la empresa son, hoy en día, actuaciones clave para toda empresa que quiera perseguir la excelencia.

La empresa necesita personas para existir y alcanzar sus fines y su primera responsabilidad social es con los más próximos: los propios empleados, que por su propia dignidad personal, por su valor singular, absoluto e irrepetible, constituyen fines en sí mismos y que nunca pueden ser considerados solo como medios.

(Urcelay, 2006, pág. 97)

Por consiguiente, el elemento principal de toda gestión es el elemento humano, formado por las personas que integran la organización de manera directa. El capital humano forma el núcleo de la empresa con un valor singular integrado por el personal y caracterizado por su propia personalidad.

La mayoría de los trabajadores demuestran estar insatisfechos con las actividades que realizan y en un futuro esto repercutirá en los resultados propuestos por la empresa, no cabe duda que la situación se da por varias razones, pero una de las más importantes es que las tareas encargadas no están relacionadas con las competencias de los mismos o también esta inconformidad se da por el clima laboral.

Si no existe un ambiente sano para poder desarrollarse como profesionales, lo único que causará es desmotivar al personal, es por esto que la gestión del talento humano trata de resolver no solo este tipo de problemas sino engloba varios componentes que pueden afectar a los empleados y por lo tanto es importante que se tomen las medidas necesarias para obtener mejores resultados.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es



contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, Idalberto; 2002).

1.3.1. Definición del talento humano

El talento humano es “la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Chuquisengo, 2015). Por tanto, el factor humano es vital para el funcionamiento de cualquier empresa. La motivación del elemento humano es imprescindible para que las organizaciones funcionen adecuadamente. Por esta razón, las empresas deben prestar atención al talento humano que integra su plantilla.

Se podría extraer, que el talento son las dotes intelectuales de las personas. Por tanto el conocimiento es la parte principal que construye el talento humano. El capital humano en las empresas se revalorizará si este conocimiento se desarrolla y amplía profesionalmente, posibilitando el alcance de las metas propuestas en la organización.

“Para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimiento y competencias. De la intersección de los dos subconjuntos mencionados se logrará el talento requerido para un desempeño superior” (Alles, 2006, pág. 57). Las competencias están referidas a la personalidad y al comportamiento individual. Por tanto, los conocimientos y la personalidad variarán de una organización a otra, posibilitando una diferencia considerable entre las organizaciones. Las personas son el factor que puede hacer que una empresa sea diferente, pues la estructura se puede copiar y la tecnología comprar. La productividad, la reputación y, en definitiva, la supervivencia de una



empresa está fuertemente influida por aspectos relacionados con este factor.

Otros factores que influyen en la definición del talento humano son la motivación y las esferas artísticas, deportivas y familiares aunque en menor grado. La motivación es el estado que nos lleva a querer hacer, o no, una cosa, a querer estar en un lugar, o no, a ser activos y a estar implicados con aquello que tenemos entre manos o, al contrario, si hay desmotivación mostrar apatía porque aquello no despierta nuestro interés. Es importante que los responsables de una organización o de un equipo humano tengan en cuenta que los trabajadores, ante todo, son personas que buscan satisfacer sus necesidades vitales y, actualmente, estas necesidades suelen estar más relacionadas con la autorrealización personal que no con motivos de cariz económico.

Maslow puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. (Palomo Vadillo, 2010, pág. 91)

Efectivamente, hay varias teorías sobre los hechos que desencadenan la motivación en las personas pero quizás de las más reconocidas es la de Abraham Maslow. Este autor, juntamente Herzberg, inauguró la escuela humanista o de las relaciones humanas opuesta a la visión taylorista que concibe a la persona como un recurso más a ser gestionado junto a las materias primas los recursos económicos etc. Según Maslow, la motivación humana viene condicionada por el grado en que las necesidades humanas estén cubiertas.

Según la real academia española de la lengua: “El talento humano hace referencia a aquellas personas que son capaces de cumplir con una determinada tarea, demostrando las habilidades, destrezas y experiencias para llevarla a cabo”.



Otro concepto sobre talento humano según expertos es el siguiente:

“Se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.”

El talento de una persona también incluye en demostrar las capacidades como la voluntad de hacer las cosas bien, porque de nada serviría si un empleado tiene talento para realizar una actividad, pero no tiene el compromiso suficiente para hacerlo correctamente, esto no le permitirá dar más de lo que le han impuesto sus superiores. O por otro lado no tiene talento pero si motivación tal vez esto le permita alcanzar los objetivos pero no en un 100%, es importante canalizar tres aspectos fundamentales para poder aprovechar al máximo el talento individual de los empleados.

1.3.2. Objetivos del departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene el origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como el trámite de selección de los trabajadores o la realización de contratos, nóminas y seguranzas sociales.

Los departamentos de personal de muchas empresas se hallan en un creciente proceso de reorganización como consecuencia de los cambios producidos en las condiciones marco de la organización de las empresas tendencias crecientes a una actividad descentralizada, estructuras más orientadas al cliente, auto organización en lugar de organización externa. (Marr & García, La dirección corporativa de los recursos humanos, 1997, pág. 53)



Este departamento solía estar integrado en la unidad de administración, una cosa que aún pasa a menudo en empresas pequeñas o con pocos trabajadores. A medida que una empresa crece, se crea la necesidad de formar un departamento que no solamente se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, la sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

El factor humano, como elemento objetivo imprescindible del departamento de recursos humanos, siempre ha sido influido por el entorno socio-económico, por el entorno político-social y por la competitividad en el sector. Estos conceptos han evolucionado a lo largo de la historia y, por lo tanto, el factor humano también ha evolucionado a lo largo de la historia. Recordemos, que en la escuela clásica de Taylor “esta escuela se concentró en la eficacia” (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 8), el factor humano simplemente era un factor productivo. La motivación principal era la económica y su objetivo el rendimiento, es decir, la productividad.

El entorno evolucionó y aparecieron conceptos como la remuneración, la formación, etc. Con ellos apareció la escuela de las RRHH, la cual fue precursora del factor humano y lo interpretó como recurso. En esta escuela se hablaba de motivación, participación, liderazgo, entre otras. Pero en la década de los 60 y 70 hubo un vacío en el factor humano debido a la aparición de la informática y de nuevas tecnologías, con las que se pretendía sustituir la mano de obra. En la década de los 80 los recursos humanos tuvieron una importante dimensión con las nuevas reivindicaciones sociales y los nuevos esquemas laborales producidos por las nuevas tecnologías.

A partir de entonces, el factor humano ya no se considera sólo como recurso, sino también como objetivo estratégico y se convierte en un importante factor para la formulación e implementación de las estrategias empresariales.

Desde esta perspectiva histórica, las organizaciones modernas tienen que velar por la planificación, organización, desarrollo y coordinación de los



recursos humanos para promover la consecución de los objetivos individuales de los trabajadores, en consonancia con los objetivos de la organización.

Para afrontar el futuro las empresas actuales deben ser competitivas y desarrollar todas las posibilidades que brindan los recursos humanos, para ello se deben aplicar los siguientes objetivos:

- Saber motivar a los trabajadores
- Fidelizar a los mejores
- Implicarlos en la cultura y los valores corporativos
- Contribuir que se sientan identificados con la empresa
- Potenciar el sentimiento de pertenencia

Estos objetivos forman parte de la actividad interna de la organización. “No hay que caer en el error de pensar que la comunicación es solo función de un departamento sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo y en general por todo el personal de la empresa” (Vértice, 2007, pág. 2). La comunicación interna forma parte de las empresas como consecuencia de las grandes ventajas que aporta para la rentabilidad, tal y cómo demuestra la experiencia, al mejorar aspectos fundamentales, que tienen un impacto directo en la productividad como por ejemplo: la colaboración, la cohesión, el liderazgo y la motivación.

Las decisiones sobre el personal se deben orientar tanto a los objetivos económicos como a los objetivos sociales del personal.

Las diferentes categorías de este sistema dual de objetivos se definen aquí como eficiencia económica y eficiencia social. (Marr & García Echevarría, 1997, pág. 36)

Por consiguiente, los objetivos deben estar basados en dos eficiencias, la económica y la social. Por un lado, la económica contempla la perspectiva de los objetivos desde la aplicación de las políticas tendentes a la utilización eficiente del consumo de recursos y los resultados alcanzados desde la productividad del trabajo y los costes sobre la economicidad del trabajo.



Estos objetivos deben tener en cuenta las prestaciones de trabajo donde se valoren la cantidad y la calidad de los resultados del trabajo, donde la motivación será un factor importante. Los costes de personal están compuestos por la remuneración; los costes de las prestaciones sociales, voluntarias y legales; los incentivos extraordinarios; y, los costes del trabajo del personal. El absentismo también debe ser integrado dentro de los objetivos económicos, dado que un elevado volumen de éste puede repercutir negativamente en los resultados económicos.

Por otro lado, con el aspecto social se plantean los objetivos desde la satisfacción de las necesidades de las personas que forman la organización. Las necesidades de los trabajadores son de un amplio espectro van desde las necesidades de formación, la retribución, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y las posibilidades de promoción interna. Entre los objetivos económicos y los de carácter social pueden darse contradicciones y concurrencias.

El departamento de recursos humanos no solo se ocupa de realizar las actividades de reclutamiento, selección, contratación y formación de los empleados de la empresa, también tiene objetivos que permiten el desarrollo de la misma, tales como:

- Creación de procesos que ayudan a aumentar el desarrollo de los empleados.
- Análisis de las necesidades de cada una de las áreas de la empresa, para reclutar adecuadamente al personal que pueda contribuir con sus capacidades.
- Socializar cada uno de los objetivos o planes que se establecen en la empresa a todos los miembros que la conforman, para que puedan sentirse integrados y parte importante dentro de la misma.
- Ayudar tanto personal como profesionalmente a cada uno de los trabajadores, con charlas o capacitaciones para que puedan realizar su trabajo de manera más eficiente.



- Solucionar de la manera más adecuada aquellos problemas personales, que puedan surgir dentro de los diferentes departamentos de la organización.
- Armonizar el ambiente de trabajo.

Para llevar a cabo estos objetivos se necesita el apoyo de toda la empresa económicamente, pues esto incluye una inversión que podría mejorar los resultados que se quieren obtener por parte de los trabajadores, esta inversión generalmente se genera en la adquisición de nueva tecnología que pueda brindar las herramientas necesarias a cada uno de los miembros de la empresa para el desarrollo de sus tareas.

También es necesario invertir en la obtención o formación de buenos líderes que sean ejemplo y guía en el desarrollo de cada uno de sus equipos de trabajo.

Es fundamental que toda la empresa tenga una excelente comunicación de todos los cambios que se realizan o se deseen realizar en la misma, puesto que se evitarán errores en el desarrollo laboral y también se podrá fortalecer la cultura organizacional de la empresa ya que todos estarían informados de lo que está sucediendo, esto se puede lograr con charlas, boletines, mails internos, videos grupales, reuniones, etc.

Con la aplicación de estos puntos no solo mejorará el desarrollo de los empleados, sino además se fortalecerá la cultura organizacional de la empresa, ofreciendo un clima laboral adecuado para cada uno de los miembros que la conforman.

1.3.3. Funciones del departamento de Recursos Humanos

En todas las actividades que son realizadas dentro de la empresa siempre se incluye al talento humano, como este factor es de mucha importancia debe ser manejado de la manera más eficiente, es por ello que en todas las organizaciones existe el Departamento de Recursos Humanos, pues realiza funciones importantes para alcanzar el éxito de la empresa.



Es importante conocer la definición del departamento de Recursos Humanos como se muestra a continuación:

“El departamento de recursos humanos se define como el área de la empresa dedicada a la selección, organización, dirección, control, retribución y gestión de lo relacionado con el personal” (Ángel María Ayensa Esparza; Operaciones administrativas de recursos humanos).

Las actividades que realiza este departamento dependerán de factores fundamentales como: el tamaño de la empresa, el número de empleados que la integran, la actividad a la que se dedica, etc.

Generalmente cuando las empresas son pequeñas se realizan actividades que no generan demasiados problemas, pero en las medianas y grandes empresas se desarrollan estas actividades de manera más detallada, a fin de evitar los inconvenientes que puedan generarse en cada una de ellas.

Las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos son las siguientes:

Organización y planificación del personal: Esta función es indispensable que se lleve a cabo analizando cada aspecto de la organización, porque de ello dependerá que se puedan crear los puestos necesarios de trabajo con sus respectivas tareas para cumplir con los objetivos de la empresa, además, se deben planificar las necesidades que se darán en la empresa tanto para el mediano y largo plazo.

Reclutamiento. Cuando se realiza el reclutamiento de personal, se debe hacer un llamado para poder atraer a los candidatos que cumplan en su mayoría con los requisitos de los puestos creados anteriormente, sin embargo antes de hacer un llamado externo se lo puede realizar dentro de la empresa, es decir se analiza a los empleados existentes para ver si pueden cumplir con las necesidades que requieren dicho cargo.

Selección. Aquí se define el personal a ser contratado luego de haber realizado varias pruebas y entrevistas que puedan dar como resultados aquellos aspectos fundamentales que sirvan como aporte para la empresa.



“El objetivo es buscar la persona idónea para cada puesto de trabajo, no el puesto idóneo para cada persona” (Ángel Ayensa; Operaciones administrativas de recursos humanos).

Promoción Profesional. Es indispensable que se brinde la oportunidad de crecer al personal para que pueda desarrollarse y progresar dentro de la empresa, de manera que pueda ascender y obtener méritos dentro de la misma.

Formación. Las capacitaciones que se brindan a los miembros de la empresa permiten la formación de los mismos, es por esto que es indispensable que se le pueda dar la oportunidad de participar en cursos, donde el empleado pueda adquirir el conocimiento necesario para adaptarse a los cambios tanto sociales como tecnológicos.

Control del personal. En esta función se deben considerar varios aspectos del personal, como el hecho de que se deben cumplir con las políticas de la empresa como por ejemplo: la asistencia laboral, el trabajo realizado por cada uno de los empleados; cualquier problema que pueda surgir tanto físico como moral también es considerado como un asunto a arreglarse en esta función.

Administración del personal. Este aspecto se refiere a la gestión de todo lo legal, desde el ingreso del personal hasta su respectiva salida, tramitando todo lo que le corresponde al trabajador como un derecho tanto económico como social.

Relaciones laborales. La comunicación es indispensable para poder mantener una relación laboral orientada hacia un mismo objetivo, por lo cual es necesario elegir a representantes dentro de la empresa para poder mantener reuniones con ellos y lograr que éstos luego puedan transmitir cualquier cambio dado en la misma o también analizar las peticiones tomadas por los miembros que conforman sus equipos generalmente se conoce a estos grupos como comités dentro de la empresa, quienes están



encargados de mantener estabilidad para los empleados y buscar solucionar cualquier inconveniente que pueda darse en el trabajo.

Clima y satisfacción laboral. Un factor determinante en el rendimiento de los empleados, es el ambiente en el que están realizando sus tareas, por lo tanto se deben detectar posibles conflictos tanto personales como laborales que puedan estar afectando su desarrollo, con el fin de poder darle las respectivas soluciones.

Prevención de riesgos laborales. En todas las empresas sin importar el tamaño o número de trabajos de la misma, deben tomarse las medidas necesarias que puedan asegurar la integridad tanto física como moral del empleado, de manera que pueda tener un respaldo por parte de la empresa, en el caso de que pueda darse un accidente o cualquier otro tipo de problema.

Función de retribución. Aquí se deben organizar los tiempos y tareas para cada uno de los trabajos para lograr alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Para llevar a cabo todas las funciones del Departamento de RR.HH., es indispensable que se cuente con el apoyo tanto económico como social por parte de la empresa, de manera que todas las tareas puedan realizarse sin ningún contratiempo y puedan mejorar cualquier tipo de situación en las diferentes áreas de la misma.

1.3.3.1. Definición de reclutamiento

El reclutamiento de personal se puede definir como el proceso por el cual la empresa busca personas aptas para ocupar el puesto de trabajo que desea cubrir.

El objeto de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a la “selección” de su materia prima básica, es decir, candidatos.

Pero no solo debe abastecer al proceso de selección en cantidad



sino también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento. (Vértice, 2007, pág. 6)

Las empresas ofertan en el mercado de recursos humanos las plazas de ocupación que pretenden cubrir. Previamente, hace falta una descripción del puesto de trabajo, la cual proporciona información sobre las funciones y responsabilidades que se demandan para conseguir alcanzar suficientes candidatos para llevar a cabo una selección adecuada y cubrir la vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Ibáñez Marcos, 2015, pág. 26). Por tanto, el proceso comienza con el deseo de la organización de cubrir determinados puestos de trabajo y finaliza con la recepción de todas las ofertas.

El mercado de recursos humanos dispone de diversas fuentes para reclutar trabajadores: a través de los empleados (fuentes internas) y desde fuera de la organización (fuentes externas).

Se habla de fuentes internas cuando la empresa desea cubrir la vacante o las vacantes ofertadas a los empleados de la misma organización que tengan el perfil adecuado. Se lleva a cabo mediante ascensos o promociones y de esta manera, se desarrolla un espíritu de competencia.

El reclutamiento interno puede suponer para el trabajador un nuevo trabajo o un cambio de lugar de trabajo. Suele adoptar forma de ascenso o traslado. El traslado implica cambio de lugar de trabajo a otro parecido, con el mismo nivel jerárquico. (Lacalle García, 2014, pág. 34)

Esta forma de reclutamiento es más económico y rápido, dado que se conoce al aspirante, cosa que ofrece más seguridad y motiva a los trabajadores, porque ven posibilidades de promoción dentro de la empresa. Se puede apuntar como inconveniente el hecho de que puede crear actitudes negativas en los empleados que aspiraban promocionarse y no han sido elegidos.



En las fuentes externas de reclutamiento las empresas han de hacer servir los medios que les interesen más y que sean capaces de proveer a la empresa de suficientes candidatos.

Entre los avances de la selección externa destacan la introducción de ideas y experiencias nuevas a la organización, técnicas de trabajo mejores o más formación que la del capital humano que posee la empresa, al margen del rejuvenecimiento de la plantilla. Como desventaja, entre otros, que es más costoso y que el hecho que los candidatos sean desconocidos comporta inseguridad.

“Las empresas pueden realizar el reclutamiento externo por diferentes motivos, no disponer de personal cualificado para el puesto a cubrir, enriquecer a la empresa con la entrada de nuevos trabajadores, etc.” (Ibáñez Marcos, 2015, pág. 26). Para ello, las fuentes de reclutamiento utilizado pueden ser las siguientes:

- Archivos de personal de la empresa: es normal que la organización archive los currículums de los candidatos que buscan trabajo que se consideran interesantes pero que en su momento no fueron seleccionados.
- Internet. Existen muchos accesos web destinados a facilitar el contacto entre empresas y candidatos, estos son los portales de ocupación, que funcionan de una manera parecida a las secciones de anuncios de los diarios, pero son más rápidos y cómodos.
- Prensa. Publicaciones de las ofertas y demandas en los diarios de difusión local y estatal y de información económica, en revistas especializadas, etc.
- Formación en centros de trabajo. Permiten a los alumnos perfeccionar los conocimientos que han adquirido en los centros de formación y a la vez posibilita al empresario preseleccionar los trabajadores.



- Bolsas de ocupación de los centros educativos. En muchos centros hay bolsas de trabajo y las empresas pueden acudir para demandar trabajadores.
- Servicio estatal de ocupación. En el Ecuador existe Red Socio Empleo, a través de ella, los empresarios pueden ofertar ocupaciones y solicitar los trabajadores que necesiten.
- Consultorías. Hay empresas que se encargan de todo el proceso de selección, salvo la última decisión que debe tomar la empresa.

Por lo general, el mayor problema de las Empresas es encontrar las mejores fuentes que les proporcionen los recursos humanos en el mercado de trabajo, para concentrar en ellas los esfuerzos de reclutamiento.

1.3.3.2. Selección de personal

Como se menciona anteriormente, la selección suele ser confundida con el reclutamiento, es por esto que se debe tener muy claro que la selección es un proceso que parte del proceso del reclutamiento del personal.

A continuación se muestran conceptos de selección según expertos:

“La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (Marta Alles; Libro Selección por Competencias).

“La selección de recursos humanos es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. (Chiavenato; 1999).

Es importante realizar una buena selección de personal, pues de esto dependerá cumplir con las necesidades que amerita el cargo y también lograr un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador.



A pesar de que se pueda seleccionar al personal idóneo, no necesariamente significa que será exitoso totalmente en el cargo que vaya a ocupar, porque también dependerá de la motivación, aptitud y compromiso que tenga al realizar sus actividades, es por esto que el candidato más adecuado para un perfil, además de cumplir con las características que se requieren para ocupar un puesto, debe tener una personalidad que incluya responsabilidad y cumplimiento en todo lo que se le encomiende.

Proceso de selección del personal:

Al ser un proceso de gran importancia debe ser ejecutado con toda la responsabilidad posible por la empresa, es por esto que actualmente las mismas no tienen miedo de invertir en nuevos procesos de selección, porque saben que ésta será recuperada al contar con el personal adecuado que ayude a la empresa a ser más sólida y obtener mejores resultados con su rendimiento.

Al igual que en el proceso de reclutamiento podrán variar algunas fases puesto que las empresas son las que definen cada una de ellas, sin embargo a continuación se muestra en la siguiente imagen la fases más utilizadas por las organizaciones cuando se realiza el proceso de selección del personal.

1. Análisis de necesidades de empleo. Se realiza un diagnóstico de todas las necesidades que se requieran para cada uno de los cargos, para esto se debe realizar una evaluación en el área en la que se va a crear un puesto de trabajo, así se podrán detectar las habilidades, destrezas y aptitudes con las cuales se va a crear el perfil adecuado para el mismo.
2. Reclutamiento. Como ya se había tratado anteriormente este punto se puede decir que aquí ya se conocen las características que necesita tener la persona que va a ser seleccionada posteriormente, es decir aquí se atrae a la cantidad de candidatos adecuados al



menor costo posible siempre y cuando se conserve la calidad en los procesos que se van a utilizar.

3. Preselección. En este proceso se trata de disminuir a aquellos candidatos que no cumplen con el perfil del cargo, para que se pueda pasar al siguiente paso con los candidatos adecuados, así se reduce el costo y tiempo que se va a invertir.
4. Pruebas y entrevistas. Las personas que han sido preseleccionadas deberán acudir a realizar las pruebas y entrevistas respectivas que son parte del proceso de selección, de esto dependerá que se seleccione a la persona adecuada para dicho cargo.
5. Decisión en informe final. Todos los resultados obtenidos de las pruebas y entrevistas deben ser analizados y registrados en un informe final, que ayudará a la selección final de la persona para ingresar a la empresa a trabajar en el puesto establecido.
6. Contratación y acogida. Luego de contratar a la persona seleccionada se debe brindar una acogida a la misma, mientras más eficiente sea esta acogida la persona se sentirá parte de la empresa y podrá adaptarse a la misma con mayor rapidez.

Técnicas de Selección:

Varias son las técnicas utilizadas en el proceso de selección pero a continuación se muestra en la siguiente tabla las más utilizadas por las empresas.



Tabla 1. Técnicas de selección

PRUEBAS DE SELECCIÓN O DE IDONEIDAD	ENTREVISTAS DE SELECCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Estas pruebas se clasifican en :• Pruebas profesionales.• Pruebas psicotécnicas.• Pruebas grupales.	<ul style="list-style-type: none">• Estas entrevistas también se dividen en:• Entrevistas dirigidas.• Entrevistas libres.• Entrevistas individuales.• Entrevistas grupales.• Entrevistas de contacto.• Entrevistas finales.

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Pruebas de Selección o de idoneidad:

1. Pruebas Profesionales. En esta prueba se mide el nivel de conocimiento mínimo que tiene el candidato para desempeñar las tareas del puesto, por ejemplo: se le realizan ejercicios que incluyen programas informáticos.
2. Pruebas Psicotécnicas. Aquí se puede analizar la personalidad del aspirante con la aplicación de algunos test, por ejemplo: el test de aptitud permite medir la capacidad intelectual, o también el test de personalidad que mide la manera en la que se va a comportar en su trabajo.
3. Pruebas grupales. Como su nombre lo indica, esta prueba se realiza en grupo, para poder observar cómo se adapta e influye el candidato en los demás miembros del mismo, aquí se puede identificar características de liderazgo o por el contrario de timidez.

Entrevistas de Selección:

1. Entrevistas dirigidas. Estas entrevistas están basadas en pautas determinadas.



2. Entrevistas libres. Ésta es aquella en la que fluye según lo que se está preguntado en ese momento.
3. Entrevistas individuales. Se realiza la entrevista individualmente al candidato, y el mismo puede ser entrevistado por una o varias personas.
4. Entrevistas grupales. Aquí se unen a varios candidatos para poder llevar a cabo una entrevista grupal.
5. Entrevistas de contacto. En esta entrevista ya se realiza un acercamiento entre el candidato y la empresa.
6. Entrevistas finales. Estas se realizan a los candidatos finalistas para poder seleccionar definitivamente al candidato más adecuado.

Es importante preparar al entrevistador, pues también dependerá de su desempeño el éxito que se alcance al desarrollar una entrevista, el mismo debe tener los siguientes requisitos como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Requisitos del entrevistador

Capacidades <ul style="list-style-type: none">• Comunicarse claramente y escuchar con atención las respuestas, para poderlas analizar de manera objetiva.• Analizar las respuestas encontrando detalles importantes, para el cargo solicitado.• Interpretar correctamente las respuestas dadas por el entrevistado.• Ser sociable con el entrevistador, sin olvidarse de ser objetivo.• Determinar responsablemente quién es el candidato idóneo, luego de haber realizado todas las entrevistas.	Conocimientos <ul style="list-style-type: none">• El entrevistador debe conocer con exactitud tanto las normas, políticas y la cultura de la empresa.• Debe tener conocimiento sobre las diferentes personalidades y conductas humanas.• Manejo de los diferentes test, y entrevistas que se aplicarán al entrevistado.
Cualidades <ul style="list-style-type: none">• Debe tener un nivel muy alto de cordialidad.• Brindarle confianza al entrevistado.• Crear un clima adecuado para disminuir los nervios del candidato.• Deber ser muy recto y objetivo en sus preguntas.	Actitudes <ul style="list-style-type: none">• Ser un buen receptor de lo que dice el entrevistado.• Realizar preguntas abiertas, para que pueda hacer que la persona se exprese en su totalidad.• Estar predispuesto para aceptar las respuestas del entrevistado, sean positivas o negativas.

Fuente: (Dessler, 2001)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



1.3.3.3. Evaluación del desempeño

Para profundizar en este punto es fundamental conocer el concepto de este proceso como se muestra a continuación:

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”. (Martha Alles; 2006)

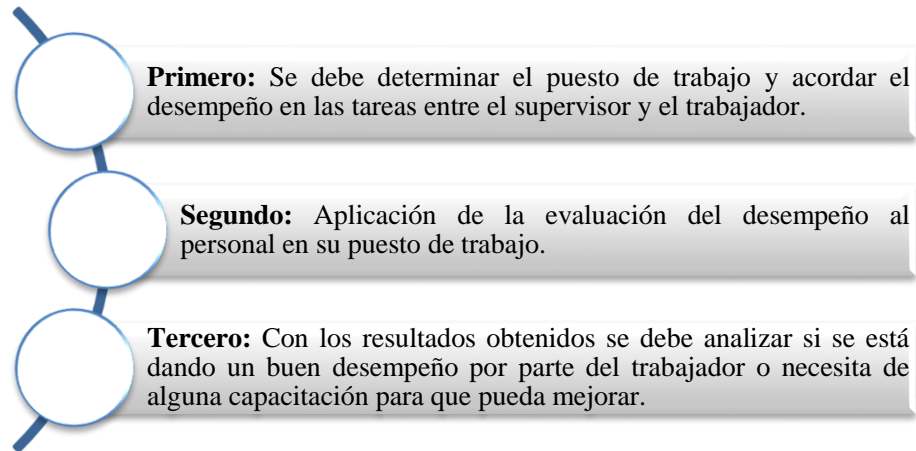
La importancia de la evaluación del desempeño, radica en que sirve como una herramienta que permite hacer un análisis de todas las necesidades que puedan darse en cuanto a la preparación y desarrollo del personal, además cuando se realiza este proceso se puede identificar a personas que pasan a ser parte indispensable para el progreso de la empresa, por la forma en la que han laborado en su trabajo, así como también permite hacer cambios de puestos de trabajo, al reconocer que existen personas que no están contentas con las tareas encomendadas.

Se puede decir que este proceso consiste en darle un seguimiento al desenvolvimiento del personal, en su puesto de trabajo durante el tiempo en el que ejecute sus actividades, y así saber si está rindiendo de manera eficiente o ineficiente.

Generalmente este proceso sirve para compensar económicamente el desempeño del personal o también para mejorar aquellas fallas en la labor de cada uno de ellos.

Al igual que todos los procesos que realiza el departamento de recursos humanos este es de gran importancia, por lo que se requiere de diferentes pasos para su aplicación como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Pasos de la evaluación del desempeño



Fuente: (Dessler, 2001)

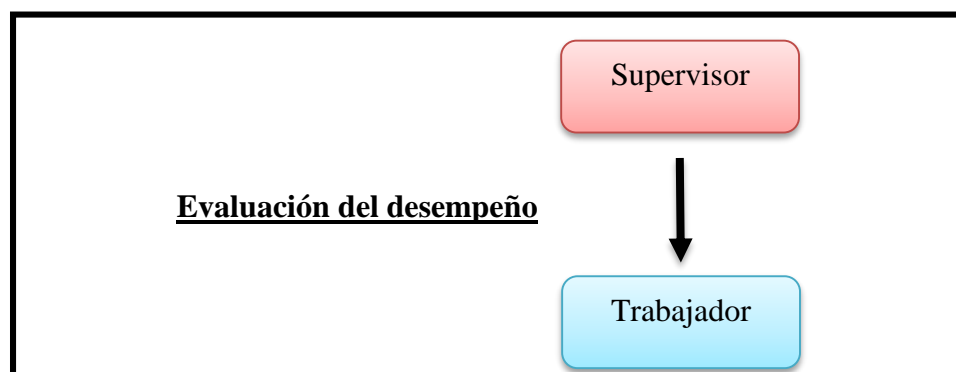
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Desempeño por Competencias:

Existen empresas que realizan la evaluación del desempeño en base a las competencias de cada uno de sus trabajadores, por lo tanto estas organizaciones miden las competencias mediante niveles o grados de puntuación, que les permite ver como se están alcanzando los objetivos establecidos para cada puesto de trabajo.

A continuación se muestra en el siguiente gráfico el Feedback tradicional en la evaluación del desempeño:

Gráfico 3. Feedback tradicional



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Por otro lado también existe el Feedback 360°, esta evaluación no solo la realiza el supervisor de manera individual al trabajador, aquí existe un seguimiento global al empleado por parte de sus jefes, y de todas los miembros de su entorno, esta retroalimentación es muy utilizada actualmente porque permite mejorar las expectativas no solo internas sino externas sobre el servicio dado por parte de los trabajadores. Según Martha Alles, “El Feedback 360° consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos”. Esta evaluación se basa en las competencias del personal y a continuación se la puede observar en la siguiente imagen:

Gráfico 4. Feedback 360°



Fuente: (Martha Alles; Gestión por competencias)

Es recomendable utilizar el Feedback 360° porque permite obtener resultados de todo el entorno en el que se encuentra desempeñándose el trabajador, por lo tanto los cambios o mejoras que se puedan dar para solucionar problemas no solo internos sino también externos.

1.3.3.4. Capacitación, entrenamiento y aprendizaje del personal

Capacitación:

La capacitación según Chiavenato “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las



personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Cabral, 2013).

Este proceso es muy importante para el crecimiento del personal y lógicamente de la empresa, porque al obtener mayor conocimiento y destreza en las actividades que realiza cada miembro, incrementará la eficacia con la que logra los objetivos.

Objetivos de la capacitación:

1. Mejorar el rendimiento del empleado en su área de trabajo.
2. Brindarle mayor conocimiento para que pueda adaptarse a cualquier cambio que pueda surgir.
3. Preparar al trabajador para que se sienta capaz de ascender a puestos que impliquen mayor responsabilidad y compromiso.
4. Aumento de seguridad en el ambiente laboral.
5. Desarrollo de nuevos procesos que permitan mejorar las actividades para cada puesto, según las necesidades detectadas.
6. Disminuir la rotación del personal, mejorando sus aptitudes en el desempeño laboral.

Existen varios tipos de capacitación, pero a continuación se muestra en el siguiente gráfico dos de ellos que son los más utilizados por las empresas.

Gráfico 5. Tipos de capacitación



Fuente: (Cabral, 2013)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



Capacitación Inmanente.

Este tipo de capacitación se la realiza de forma grupal, aquí se destacan ciertas aptitudes o experiencias que se puedan encontrar en cada uno de los integrantes y que luego serán compartidas con el resto de compañeros.

Capacitación Inducida.

Este tipo de capacitación también se realiza de forma grupal, sin embargo aquí la empresa selecciona a una persona que no forma parte del grupo, para que pueda brindar conocimientos de determinados temas.

Para poder alcanzar una capacitación con éxito, ésta debe basarse en dos pilares fundamentales como son el entrenamiento que también es conocido como adiestramiento y aprendizaje o formación del personal.

Adiestramiento o entrenamiento.

El adiestramiento según Chiavenato, se considera como “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador”.

Objetivos del adiestramiento:

1. Brindar los conocimientos necesarios al empleado, para que pueda incrementar la productividad al realizar sus tareas.
2. Fortalecer la seguridad del empleado en su área de trabajo.
3. Disminuir el costo que se incurre en el aprendizaje.
4. Mantener un equilibrio entre el trabajador y la empresa disminuyendo cualquier malestar por la falta de conocimiento en las tareas encomendadas.
5. Mejorar y disminuir los tiempos de supervisión al personal.



6. Brindar mayor seguridad y precaución a los empleados a la hora de realizar su trabajo, y así evitar cualquier accidente que pueda dañar la integridad del mismo.
7. Formación o aprendizaje del personal:

Según Chiavenato I. (1988)

La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas.

La formación del personal permite el progreso de la organización, puesto que al brindar la importancia necesaria en este factor, los empleados pueden desarrollar de manera positiva capacidades necesarias, para cumplir con las expectativas para el cargo que están ejerciendo.

Constantemente se debe brindar la formación necesaria al personal de la empresa, porque al ser el talento humano quien permite el progreso y desarrollo de la misma, amerita tener el conocimiento suficiente para adaptarse a cualquier cambio interno como externo de la empresa, así se obtendrá beneficio tanto para cada empleado como para la organización.

Cuando la formación al personal es continua se logran diferentes objetivos, como por ejemplo: la disminución de obsolescencia en conocimientos adquiridos por los trabajadores, minimización del coste de operación, y mayores beneficios para la empresa.

Gestión por competencias:

Antes de hablar sobre la gestión por competencias es muy importante e indispensable conocer el concepto de competencias.

Según Spencer y Spencer, “Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de



comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

La gestión por Competencias empieza a ponerse en práctica por las empresas desde el año de 1990, y ésta se fundamenta principalmente en la explicación de cómo los trabajadores realizan sus tareas exitosamente, esta gestión se basa en teorías de motivación.

Para este proceso es muy importante tener claro las destrezas y habilidades que se requieren, para llevar a cabo de manera eficiente las actividades de cada uno de los cargos o perfiles establecidos. El factor humano es clave para el alcance de los objetivos fijados por la empresa, teniendo este un gran peso en la organización es indispensable que se realiza una gestión en base a sus capacidades de desempeño, puesto que si se cuenta con el personal adecuado se lograrán mejoras para el crecimiento y desarrollo de la misma.

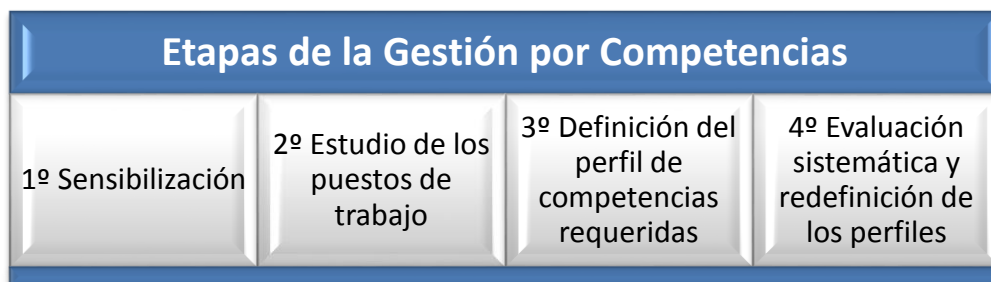
Es necesario enfocarse no solo en el perfil o necesidades del cargo, sino en la manera en la que la persona está desenvolviéndose en dicho puesto, así no se está realizando una evaluación del cargo, sino de las capacidades que posee el empleado.

Definición de Gestión por competencias:

“Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”. (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008).

Esta gestión sirve como una herramienta muy importante para poder adaptarse a todos los cambios que puedan surgir tanto internos como externos.

En la siguiente tabla se muestran las etapas que tiene la Gestión por Competencias.

Gráfico 6. Etapas de gestión por competencias

Fuente: (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Sensibilización. Los encargados de supervisar cada una de las áreas de trabajo deben tener un nivel alto de conocimiento de las responsabilidades y objetivos de la aplicación de este modelo, esto se puede lograr a través reuniones, charlas o seminarios en donde se podrá debatir los acuerdos y desacuerdos de las competencias que se van a gestionar.

Estudio de los puestos de trabajo. Cuando se realiza un estudio de trabajo se debe tener mucho cuidado al hacerlo, porque dependerá en gran medida de los resultados que se obtengan de las personas que laboran en el mismo, esto se obtiene a través de entrevistas o cuestionarios, donde se establecen preguntas sobre las necesidades que se presentan a la hora de realizar una o más actividades y que competencias debe tener la persona para poder satisfacer las mismas.

Definición del perfil de competencias requeridas. Luego de haber analizado los resultados del estudio de los puestos de trabajo, se establecen las competencias definitivas para poder determinar el perfil del personal.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. En este punto se realiza un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para dicho cargo en base a las competencias establecidas, si los resultados son los deseados se podrán resaltar aquellos puntos que dan mayores beneficios para la empresa y darles la oportunidad a los trabajadores de ascender y adquirir nuevas responsabilidades, de no ser así se determinarían las



falencias y se procederá a una capacitación de manera que puedan darse mejoras en los problemas encontrados.

Siempre que se emplee un modelo de Gestión por Competencias, no se debe dejar de lado que los empleados son humanos por lo cual, se los consideran como talentos más no como recursos, por esto se debe dar la oportunidad de desarrollarse y crecer tanto personal como profesionalmente.

Ventajas de aplicar un modelo de Gestión por Competencias:

1. Aumenta la eficiencia de respuesta a la demanda del mercado.
2. Mejora el rendimiento del personal.
3. Disminuye los costos incurridos en la producción.
4. Los objetivos de desempeño en cada puesto de trabajo son alcanzados exitosamente, porque los mismos están hechos en base a las competencias del personal que labora en ellos.
5. Optimización de resultados, que incluso se pueden convertir en beneficios económicos.
6. Disminución del constante uso del tiempo, en programas de entrenamiento y desarrollo.

Diseño de puestos de trabajo:

Al diseñar un puesto de trabajo se debe considerar aspectos importantes, como las actividades fundamentales en su contenido y las características más relevantes del mismo, así como las retribuciones para el personal.

Chiavenato (1999) en su libro Gestión del Talento agrega:

El diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de



cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

En la siguiente tabla se muestran los diferentes enfoques que se utilizados para el diseño de los puestos de trabajo.

Tabla 2. Enfoque para el diseño de puestos de trabajo

1º Enfoque Mecanicista	2º Enfoque de las relaciones humanas	3º Enfoque de las características del trabajo	4º Enfoque de las ciencias de la conducta	5º Enfoque socio técnico.
Solo busca la eficiencia en el desarrollo de las tareas, sin importar que esto dé como resultado empleados mecánicos y desmotivados.	Se basa en brindar un clima laboral adecuado para el trabajador, y se considera importante las opiniones del mismo.	Busca equilibrar las necesidades a cubrirse en el trabajo con el lado humano del personal, haciéndolo sentir útil en su desempeño.	Analiza el comportamiento de cada uno de los trabajadores y se los analiza según ciencias como la psicología, sociología y la antropología.	Busca que la unión de dos o más personas en grupo, puedan generar sinergia en el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: (Fregoso, 2014)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

1.4. Gestión por competencias

1.4.1. Competencias laborales

A continuación se muestran conceptos de competencias laborales según expertos:

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk G.P; 1994)

Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la



esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo. (David McClellan; 1973).

Una competencia laboral puede ser identificada, no solo por cumplir de manera eficiente su trabajo, sino también se refleja en su comportamiento emocional para resolver problemas imprevistos en el mismo.

Se pueden alcanzar las competencias laborales partiendo de competencias básicas, puesto que dependerán del desarrollo y profundización de estas, para dar lo mejor en todas las actividades que se requieran en un trabajo.

Es importante siempre mantener una relación estrecha entre el empleado y su supervisor, ya que mediante el diálogo se puede obtener información relevante sobre la eficiencia al realizar su trabajo y así compartir con los demás empleados o de lo contrario, saber cuáles son las causas que no permiten llevar al máximo sus competencias y tomar las medidas necesarias.

La competitividad corporativa:

En cierto grado puede ser favorable para la empresa la competitividad corporativa pero se debe ser muy cauteloso de mantener un clima laboral sano y que esta competitividad atribuya positivismo para mejorar el rendimiento de los demás, más no fomentar rivalidad entre los miembros de la organización.

A continuación se mencionan diferentes modelos para describir la competitividad corporativa según el autor Quesada Martínez.

1. Modelo conductista. En este modelo se descantan aquellas capacidades de cada una de las personas para desarrollarlas al máximo y poder adquirir nuevas oportunidades en la organización.
2. Modelo funcionalista. Aquí los logros y los beneficios no son enfocados en el proceso sino en los resultados u objetivos cumplidos por el trabajador.
3. Modelo constructivista. Se fundamenta en la comunicación para establecer normas de cumplimiento, conocidas por parte de todos los



miembros de la organización y así evitar la disfuncionalidad en las diferentes áreas de trabajo.

1.4.2. Características de las competencias laborales.

Según Sagi-Vela las características más relevantes son las siguientes:

1. Es un concepto multidimensional. Una competencia laboral está conformada tanto de diferentes conocimientos como de comportamientos de cada individuo, por lo tanto es un conjunto de diferentes capacidades aplicadas de manera correcta, para poder desarrollar una actividad determinada utilizando las mismas y mejorar constantemente.
2. Su aporte debe ser más profundo que la actividad que realice. Es necesario que el aporte que pueda brindar el personal, sea mayor a las sugerencias atadas a determinadas órdenes, porque estas pueden variar y lo que se pretende es que en ese momento la persona siga resolviendo asuntos, sin importar que existan cambios.
3. Permanece en el tiempo. No importa si las cosas que realiza el trabajador puedan cambiar, lo que debe permanecer durante todo el tiempo de su desempeño es la manera en la que el actúa y realiza su trabajo.
4. Siempre obtiene logros con su aplicación. Cuando se aplica una competencia no solo lleva acabo de manera eficiente su trabajo por todos las capacidades y comportamientos que tenga esta competencia, sino supera las expectativas deseadas obteniendo beneficios para la empresa.
5. Es mensurable. Una competencia es detectada después de un tiempo, donde se han observado comportamientos adecuados y razonables que resaltan en una persona cuando realiza su trabajo, es decir que se requiere de un tiempo en donde se presentan diferentes circunstancias que el trabajador empiece a resolverlas con todas sus capacidades.

Por otro lado según la autora Claudia Pardo detalla otras cualidades que también forman parte de una competencia laboral, a continuación se muestran las siguientes:



- Cuentan con un componente biológico, que determina la predisposición genética de algunos sujetos a alcanzar estándares de ejecución de alto nivel.
- Reconocen la esencia bio-psico-social de los sujetos, ya que están conformadas por un componente de tipo emocional, cognitivo, comportamental, biológico y social.
- Se evidencian según las condiciones y exigencias del entorno laboral, ya que se producen como respuesta a una expectativa de un cliente interno o externo.
- Se expresa en un continuo de baja a alta manifestación de la competencia, dependiendo del grado de efectividad.
- Se orientan hacia la consecución de resultados, los cuales actúan como reforzadores que garantizan la persistencia y prevalencia de las mismas en el repertorio laboral del sujeto.

1.4.3. Tipos de competencias

Son varios los autores que presentan diferentes clasificaciones de competencias a continuación mostraremos algunas de ellas:

Según Cardona y Chinchilla, clasifican a las competencias en dos tipos que son:

1. Técnicas o de puesto. En este tipo de competencia el trabajador cumple con todas las destrezas y características intelectuales para laborar en un cargo determinado.
2. Directivas o genéricas. Aquí se resaltan aquellos comportamientos de dirección que se destacan entre un diferente número de personas.

Según Martha Alles existen dos tipos de competencias:

Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.



Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Por otro lado Spencer y Spencer, determinan que existen 5 tipos de competencias:

Motivación: Hace referencia a los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Características: Físicas y respuestas consistentes con las situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: La información que cada persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta actividad o tarea física o mental.

Según Spencer y Spencer las competencias se dividen en dos grandes grupos como se puede observar en la siguiente imagen, en donde se representa esta división a través de un Iceberg, donde las más fáciles de observar y desarrollar es decir aquellas destrezas y conocimientos que posee cada persona se encuentran en la parte superior y las menos fáciles de observar y desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores se encuentran en la parte inferior, presentando un esquema donde las competencias son centrales y se encuentran en la superficie.

Gráfico 7. Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer; Gestión por Competencias

En la siguiente tabla se puede observar la clasificación de cada una de las competencias:

Tabla 3. Clasificación de las competencias

Competencias de:	Descripción
Logro y acción	Siempre busca alcanzar y cumplir sus objetivos con preocupación por el orden y la calidad, teniendo iniciativa en la búsqueda de información para realizar un buen trabajo.
Ayuda y servicio	Trata de brindar el mejor servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades.
Influencia	Influye de manera positiva en su área o grupo de trabajo, creando una buena relación entre los mismos.
Gerenciales	Muestra capacidades de dirección y liderazgo, puede trabajar eficientemente en equipo.
Cognoscitivas	Se basa en la experiencia que posee cada individuo, además siempre soluciona problemas utilizando su razonamiento analítico y conceptual.



Eficacia personal	Puede tener autocontrol de sus emociones, refleja un comportamiento racional y es muy flexible ante cualquier cambio.
Aprender a ser	Estas son innatas de cada individuo y que pueden ser observadas en el comportamiento que demuestra día a día en su trabajo.
Competencias del saber	Son todos los conocimientos que un individuo ha adquirido y que le permiten trabajar y desenvolverse en sus actividades diarias.

Fuente: Spencer y Spencer; Gestión por Competencias
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

1.4.4. Compensación basada en competencias

Es indispensable tener claro que no solo el salario es un factor satisfactorio para los empleados, lógicamente es necesario para la subsistencia económica, pero también existen otras compensaciones según las competencias de cada individuo como lo indica el modelo de Herzberg, aquí se identifican dos elementos motivacionales para poder dar las respectivas compensaciones:

Factores Higiénicos: Son establecidos por la empresa por ejemplo: el ambiente laboral, las remuneraciones, y las normas de la misma, éstos no motivan al personal pero son necesarios para mantener un equilibrio laboral.

En este factor se pueden dar las siguientes compensaciones:

Pago por lo que el empleado es: La empresa brinda un salario fijo por toda la preparación y experiencia que tenga cada individuo.

Pago por lo que el empleado hace: Éste está basado en un organigrama estructural de funciones en donde la compensación se basa según la función que desempeñe el empleado.

Pago por resultados: La empresa plantea objetivos y mediante el resultado obtenido por cada individuo se les dará una compensación.



Factores Motivacionales: Estos son muy propios de cada empleo, así como el desarrollo y progreso de cada individuo.

Como su nombre indica es un factor motivacional, porque las compensaciones se darán en la medida en la que cada individuo ha podido contribuir en la empresa y se les brindará la oportunidad de ejercer nuevos cargos con mejores salarios.

En la compensación basada en competencias se evalúan los resultados, la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor de las personas. Esto significa que la efectividad con que se aplique la remuneración, hará una diferencia en la competitividad de la organización. (Chiavenato; 2008).

1.4.5. Modelo de gestión por competencias

El modelo de Gestión por Competencias está vinculado principalmente al desarrollo de capital humano. Este modelo marca una frontera entre los conceptos de cursos de instrucción, y la estructura combinada de capacitación-entrenamiento-experiencia. Con esta estructura se puede definir con precisión las competencias necesarias de una persona en relación al propósito principal de una organización.

Es necesario adoptar una serie de premisas del modelo de gestión por competencias que combinen con las acciones generales establecidas en las estrategias de competitividad que adopte la empresa, estas son:

- Cada forma de negocio necesita perfiles concretos de personas, es decir, personas con perfiles determinados de competencias.
- Los cargos gerenciales son responsables de crear oportunidades que faciliten el desarrollo e incorporación de nuevas competencias.



- Siempre hay nuevas oportunidades y espacios de desarrollo de nuevas competencias con desafíos diferentes

El modelo se implanta a través de un proceso:

1.- Sensibilización: “Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave a puestos gerenciales para que administren los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de compromiso, es la primera etapa del proceso” (Molina, Argotte, Jácome, & Domínguez, 2006, pág. 3). Por tanto, la sensibilización es el punto donde las medidas adoptadas deben iniciarse, y para ello se pueden aplicar algunas metodologías:

- Reuniones de presentación y debate del modelo para la adquisición de nuevas competencias.
- Foros de discusión para la detección de vicios del modelo actual.
- Participación de coloquios y seminarios concretos que compartan el tema.

2.- Análisis de los puestos de trabajo: una vez alcanzado el compromiso gerencial y de la/s persona/s clave, se procede a ejecutar dos acciones:

- Verificación de los planes estratégicos con la compatibilidad sobre la misión de la empresa.
- Perfilar cada puesto de trabajo describiendo las actividades concretas.

3.- Definición del perfil de competencias requeridas: describir las competencias necesarias de cada área y de esta descripción, delinear los perfiles.

4.- Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: según Molina y otros, es fundamental para el éxito del modelo. La gerencia es responsable del desarrollo y acompañamiento de sus equipos, identificando las oportunidades y ventajas.



Los trabajadores que sincronicen un desempeño acorde o por encima del nivel de exigencia, deberán programarse nuevos desafíos y estímulos para nuevas competencias.

Los trabajadores que tengan un desempeño inferior del nivel de exigencia, deberán ser capacitados para alcanzar los niveles requeridos.

Finalmente concluimos, que a través de los cambios producidos en el siglo XIX, los factores trascendentes de la productividad laboral empezaron a decantarse por los elementos del conocimiento y la educación personal.

Los éxitos económicos de los países asiáticos a lo largo del siglo XX no pueden explicarse sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, entusiasmada y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

Por consiguiente, de este cambio se concretaron las grandes evoluciones del siglo XX, donde el concepto de “capital humano”, se hizo condicionante necesario del éxito empresarial, y donde la aplicación de las habilidades a través de los conocimientos se convirtieron en una herramienta imprescindible.



CAPITULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA

2.1. Antecedentes

El nacimiento del sistema de crédito cooperativo en el Ecuador es una respuesta social para suplir la falta de fuentes de crédito y, para evitar los abusos de prestamistas usureros. Los sectores sociales de escasos recursos no siempre han tenido la posibilidad de solicitar créditos a las cooperativas de ahorro y crédito por falta de garantías económicas y falta de prestigio de buenos pagaderos. “El sistema financiero privado se ha dirigido preferentemente hacia el comercio y hacia los sectores de altos ingresos económicos y dotados de bienes, en tanto que la banca pública no registró disponibilidades de recursos financieros para el naciente sector informal de esa época, en donde la acción de grandes grupos de presión ejerció su influencia sobre los recursos públicos”. (Miño Grijalva, 2013). El estado al no contar con recursos suficientes en épocas pasadas, no podía brindar apoyo económico para la inversión que necesitaban los pequeños y medianos comerciantes, ante esta situación surge la aparición de Cooperativas de ahorro y crédito, cuyo objetivo era satisfacer las necesidades de la población a través del otorgamiento de créditos y préstamos.

En el primer quinquenio de los años sesenta el grupo social beneficiario del sector cooperativo de ahorro y crédito era rural y de clase media urbana, y lo conformaban un grupo social representativo de campesinos, pequeños comerciantes, educadores, artesanos, empleados de gobierno y de bancos, grupos de transporte y sindicatos. Para los años 70 empieza a surgir poderosos sectores cooperativistas como los de transporte y el de educadores, cuya presencia se consideró muy significativa. (Miño Grijalva, 2013)



El sector cooperativo registra un proceso de ampliación de su base social que terminaría por englobar a toda la sociedad ecuatoriana. Para los años setenta el Ecuador se convierte en exportador de petróleo, hecho que le permite disponer de una enorme renta petrolera y dejar atrás las enormes restricciones del presupuesto estatal y del subdesarrollo. La inversión pública marcará la construcción de grandes proyectos de infraestructura. La economía se dinamizará a un ritmo de crecimiento históricamente desconocido en el país, tanto para el sector público como para el privado. Las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito igualmente crecerán rápidamente: la mayor parte de las grandes cooperativas del país se habían constituido en los años 60, como la cooperativa El Progreso. En el período petrolero de los setenta y ochenta, estas entidades se desarrollaron de forma muy dinámica continuando el proceso de gran consolidación del período 1964-74.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se inició en la época de la colonia, donde las principales actividades agrarias desarrolladas por la poblaciones tenía como fin el beneficio común, los pobladores optaban por formar pequeñas organizaciones para llevar a cabo trabajos mancomunados, mingas, etc., que iban en beneficio de toda una comunidad, unían esfuerzos para sacar adelante a su gente, y lo hacían a través del cooperativismo y trabajo colectivo. Estos antecedentes dieron lugar a la constitución de organizaciones tipo micro empresarial y cooperativo de bienestar común.

Desde hace muchos años, en el país se ha venido consolidando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo de apoyo al desarrollo social, entendiéndose como cooperativismo a la concepción social que propone la cooperación y el apoyo mutuos entre individuos, en lugar de la competencia, dentro de una sociedad que no busca el máximo beneficio, sino ofrecer a sus miembros ciertos servicios o artículos en las condiciones más beneficiosas.



Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general, que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos. En este sentido, desde el punto de vista bancario y financiero, en la actualidad existe un grupo de cooperativas que realizan intermediación financiera y que se encuentran bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); por otro lado, hay otras cooperativas que también realizan operaciones de crédito y ahorro bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

2.2. Marco legal que rige el sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca

a. Ley Orgánica de económica popular y solidaria:

Según el artículo 2 de la LOEPS (Ley orgánica de económica popular y solidaria), las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario.

Según el artículo 1 de la LOEPS, se entiende que ésta es el conjunto de formas colectivas de organización económica, auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, a fin de obtener ingresos o medios de vida en actividades orientadas por el buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital. Se entiende por economía popular, el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican.

b. Ley orgánica de régimen tributario interno:

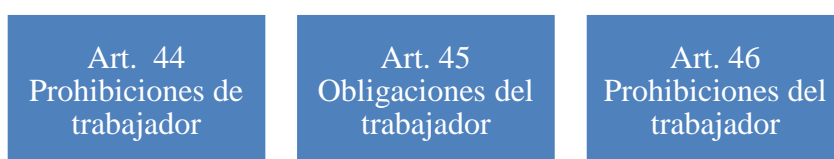


Según el Art. 19. De la LORTI, “para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento” (Servicio de Rentas Internas, 2014).

c. Código del Trabajo:

Según el Art. 1 “Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo” (Congreso Nacional, 2015). Para la presente investigación se considerarán temas relacionados con el trabajador, de acuerdo con los siguientes artículos:

Gráfico 8. Artículos relacionados con el trabajador



Fuente: Código de Trabajo (2015)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

2.3. Metodología de la investigación

La investigación se basa en analizar la gestión del talento humano en las Cooperativas de ahorro y crédito del cantón Cuenca, y determinar si estás lleva a cabo una adecuada Gestión de talento humano por competencias. Para ello se levantó información de las cooperativas existentes en el Cantón Cuenca, procediendo a recolectar información acerca del número de personas que trabajan en cada cooperativa, y cuántas se dedican al área de talento humano, cuyos resultados se plasman en la siguiente tabla:

La distribución se realizó en base segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito, cuyos criterios de segmentación son los siguientes: “a) participación en el sector; b) volumen de operaciones; c) número de socios; d) número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local,



cantonal, provincial, regional o nacional; e) monto de activos; f) patrimonio; y, g) productos y servicios financieros.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2013)

Tabla 4. Cooperativas del Cantón Cuenca

	Nº cooperativas	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Nº Cooperativa	Nº de empleados de recursos humanos
segmento 1	2	JEP	700	40
		JARDÍN AZUAYO	298	12
segmento 2	7	EDUCADORES DEL AZUAY	12	1
		LA MERCED LTDA.	95	1
		ERCO	70	2
		ALFONSO JARAMILLO CIA. LTDA	44	2
		COOPAC AUSTRO LTDA.	40	1
		CREA LTDA	39	2
		SOLIDARIO "MASCOOP"	25	1
segmento 3	4	MULTIEMPRESARIAL	19	1
		PROFUTURO LTDA.	28	1
		BAÑOS LTDA.	40	1
		VIDA ASOCIADA LTDA.	10	1
segmento 4	7	ARTESANAL DEL AZUAY	15	1
		SIDETAMC	4	1
		SERVIDORES MUNICIPALES DE CUENCA	4	1
		ETAPA	5	1
		SAN JOSÉ	4	1
		AHORRISTA SOLIDARIO	9	1
		SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL AZUAY LTDA.	5	1
segmento 5	17	FRENTE DE MAGISTERIO DEL AUSTRO	2	1
		DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE	3	1



		COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DEL AZUAY	3	1
		CUMBEÑITA LTDA.	4	1
		CARMEN DE TARQUI	2	1
		SANTA ANA	4	1
		MANOS CONSTRUYENDO DESARROLLO MACODES	1	1
		URBADIEZ	1	1
		COMERCIANTES MINORISTAS DEL AZUAY LTDA	5	1
		COOPERACIONES UNIDAS CORPUCOOP LTDA.	6	1
		CHOLA CUENCANA LTDA.	5	1
vacías	10	COTOPAXI PROGRESISTA	liquidación	
		PRIMERO DE ENERO DEL AUSTRO	liquidación	
		INGENIEROS COMERCIALES DEL AZUAY	liquidación	
		CUENCA LTDA.	liquidación	
		ELECTRO PAUTE	liquidación	
		FEDERACIÓN OBRERA	liquidación	
		SOLIDARIOS EN LA SALUD	liquidación	
		ARQUITECTOS DEL AZUAY	liquidación	
		COOPTSU TESORO DEL SUR	liquidación	
		INTEGRAL	liquidación	
total	41			

Fuente: SEPS (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Para la determinación del objeto de estudio se hizo uso del muestreo por conglomerados, este consiste en “dividir a la población en varios grupos de características parecidas entre ellos y luego se analizó completamente algunos de los grupos, descartando los demás” (Jordi Casal , 2003). En este sentido el conjunto de cooperativas de ahorro y crédito deben ser segmentadas para su estudio y posterior evaluación.



Diario el Mercurio (2014), menciona que según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en la región austral que comprende las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, existen 170 cooperativas de ahorro y crédito bajo su control, que suman en total 1.173.331 socios.

“De las 58 cooperativas en el Azuay existen 41 en la ciudad de Cuenca, siendo esta la cantidad que se tomará para el estudio de este proyecto”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2016)

Según el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero señala que el capital social de las cooperativas de ahorro y crédito, será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación monetaria y Financiera Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y Solidario se define como segmento e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80´000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América), dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor. (Junta de Regulacion Monetaria Financiera , 2015)

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, el Código Orgánico Monetario presenta la siguiente segmentación de cooperativas:

Tabla 5. Segmentación de las cooperativas

Segmento	Activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80´000.000,00
Segmento 2	Mayor a 20´000.000,00 hasta 80´000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5´000.000,00 hasta 20´000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1´000.000,00 hasta 5´000.000,00
Segmento 5	Hasta 1´000.000,00
	Cajas de ahorro, banco comunales y cajas comunales

Fuente: (Junta de Regulacion Monetaria Financiera , 2015)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



De acuerdo a la tabla anterior se identificó las cooperativas para cada segmento, tal como se ve en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Cooperativas por segmento

	Nº de cooperativas por segmento	Cooperativa de Ahorro y Crédito
Segmento 1	2	JEP
		JARDÍN AZUAYO
Segmento 2	7	EDUCADORES DEL AZUAY
		LA MERCED LTDA.
		ERCO
		ALFONSO JARAMILLO CÍA. LTDA.
		COOPAC AUSTRO LTDA.
		CREA LTDA.
		SOLIDARIO MASCOOP
Segmento 3	4	MULTIEMPRESARIAL
		PROFUTURO LTDA.
		BAÑOS LTDA.
		VIDA ASOCIADA LTDA.
Segmento 4	7	ARTESANAL DEL AZUAY
		SIDETAMC
		SERVIDORES MUNICIPALES DE CUENCA
		ETAPA
		SAN JOSÉ
		AHORRISTA SOLIDARIO
		SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL AZUAY LTDA.
Segmento 5	11	FRENTE DE REIVINDICACIÓN MAGISTERIO DEL AUSTRO
		DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA SALLE
		COLEGIO DE INGENIEROS, CIVILES DEL AZUAY



		CUMBEÑITA LTDA.
		CARMEN DE TARQUI
		SANTA ANA
		MANOS CONSTRUYENDO DESARROLLO MACODES
		URBADIEZ
		COMERCIANTES MINORISTAS DEL AZUAY LTDA.
		CORPORACIONES UNIDAD CORPUCOOP LTDA.
		CHOLA CUENCANA LTDA.
	Vacías (10)	COTOPAXI PROGRESISTA
		PRIMERO DE ENERO DEL AUSTRO
		CUENCA LTDA.
		ELECTRO PAUTE
		FEDERACIÓN OBRERA
		SOLIDARIOS EN LA SALUD
		ARQUITECTOS DEL AZUAY
	TOTAL	41

Fuente: SEPS (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

“En base a la tabla anterior se ha determinado que sólo 31 cooperativas están prestando actividad económica y las 10 restantes están en liquidación” SEPS (2016). Razón por la cual se consideraran para el estudio a las Cooperativas de ahorro y crédito activas en el mercado financiero.

Población y muestra:

Para la identificación de las cooperativas por segmento se llevó a cabo un censo de las 31 cooperativas, mediante la visita a las instalaciones de cada organización con la finalidad de poner en conocimiento la necesidad de llevar a cabo esta investigación y para solicitar el número de integrantes que forman parte de cada empresa, y cuántos de ellos forman parte del área de talento humano.



Las 31 cooperativas que son objeto de estudio, están divididas en segmentos según la SEPS, para el caso de la investigación se procederá a seleccionar una por segmento, tomando como criterio aquella que mayor número de empleados totales tenga actualmente. De acuerdo con esta información se identificó a 5 cooperativas, a las cuales se les aplico una encuesta, la misma que fue dirigida únicamente al personal de talento humano de cada una de las instituciones.

La encuesta mostró como resultados, que los cargos existentes en el área de talento humano en las organizaciones son: jefe de recursos humanos, analista de compensación y director de talento humano.

Cabe señalar que en el caso del segmento 1, se identificó a la cooperativa JEP para ser parte de la población, sin embargo se ha visto la necesidad de recurrir a la cooperativa Jardín Azuayo, puesto que la primera se negó a participar en el presente estudio.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se obtiene las siguientes cooperativas:

Tabla 7. Cooperativas identificadas

	Nº total de empleados	Cooperativa seleccionada
Segmento 1	298	Jardín Azuayo
Segmento 2	12	Educadores del Azuay
Segmento 3	40	Baños
Segmento 4	15	Artisanal del Azuay
Segmento 5	6	Corporaciones Unidades

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Cabe señalar que para la identificación de las cooperativas por segmento, se hizo uso del muestreo no probabilístico, donde la muestra es elegida por el responsable de realizar el muestreo, es decir se basa en el criterio del investigador.



Una vez identificadas las cooperativas por cada segmento, se procede a identificar el número de empleados que pertenecen al área de Talento Humano de las 5 cooperativas, dando lugar a un total de 16 personas. Esta información se resume en la siguiente tabla:

Tabla 8. Población

	Nº empleados en el área de talento humano	Cooperativa seleccionada
Segmento 1	12	Jardín Azuayo
Segmento 2	1	Educadores del Azuay
Segmento 3	1	Baños
Segmento 4	1	Artesanal del Azuay
Segmento 5	1	Corporaciones Unidades
Total	16	

Fuente: SEPS

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Cabe mencionar que para el caso del segmento dos, se considerarán la cooperativa Educadores del Azuay, puesto que esta institución dio la apertura para que se realice el trabajo práctico.

Finalmente se ha podido identificar una población total de 16 personas, cifra que a su vez se considera como muestra, dado a que la población objeto de estudio es pequeña.

2.4. Análisis del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca

Para la extracción de la información se utilizó el siguiente modelo de encuesta:

Encuesta dirigida al sector Cooperativista de ahorro y crédito.

El objetivo de esta encuesta es conocer cuáles son los elementos a considerar para desarrollar un modelo de gestión de talento humano para el sector de las cooperativas de ahorro y crédito, su opinión será de gran



utilidad para esta causa. Gracias por responder las siguientes preguntas marcando con una (X).

EDAD:

Opción	
18-28 años	
29-39 años	
40-50 años	
51-61	
Más de 62	

SEXO: Masculino () Femenino ()

Puesto o cargo:

1. ¿Cuáles áreas conforman recursos humanos?

Opción	
Reclutamiento y selección	
Desarrollo organizacional	
Capacitación	
Relaciones laborales	
Administración del personal	
Seguridad e higiene	
Remuneraciones	
Todas en una sola	
No está definido	

Responda según sea el caso:

	Si	No
2. ¿Existe un encargado para desarrollo organizacional en la cooperativa?		



3. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición de desempeño?		
4. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición del dominio técnico de cada trabajador?		
5. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición de las habilidades intelectuales?		
6. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición de dominio de competencia del puesto de cada empleado?		
7. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición del impacto de liderazgo y trabajo en equipo de los líderes?		

8. ¿Cuándo se hace un movimiento interno en su organización como ascenso, movimiento lateral o baja se basa en?

	Opción	
A	Desempeño del trabajador	
B	Diagnóstico de habilidades	
C	Antigüedad	
D	Solo entrevistas	
E	No se hace ningún proceso	

9. ¿Qué herramientas de evaluación usan en los procesos de recursos humanos?

	Opción	
A	Psicométricas	
B	Perfil de puestos	
C	Entrevista por competencias	
D	Entrevista tradicional	



E	Evaluación de desempeño	
F	Clima laboral	
G	Evaluación 360/180	

Responda SI o NO

	Si	No
10. ¿Considera usted que el nivel educativo del personal influye en su capacidad de desarrollo?		
11. ¿Considera usted que los factores de personalidad influyen en el desempeño de los empleados?		
12. ¿considera usted que el dominio de competencias influye en el desarrollo de los empleados?		
13. ¿Conoce cómo funciona un modelo basado en competencias?		

14. ¿Qué modelo de competencias usan en su organización?

	Opción	
A	Lomínguer	
B	DDI	
C	Martha Alles	
D	Otro	
E	Desconoce	

15. ¿El modelo de competencias utilizado en su organización es aplicado en?

	Opción	
A	Reclutamiento y selección	
B	Desarrollo de habilidades	
C	Movimientos internos	
D	Plan de Carrera	



E	Desconoce	
F	No se usa	

16. ¿En qué procesos considera que sería importante utilizar un sistema de diagnóstico de habilidades basado en competencias?

	Opción	
A	Reclutamiento y selección	
B	Desarrollo de habilidades	
C	Movimientos internos	
D	Plan de Carrera	
E	Desconoce	
F	No se usa	

Respuesta SI o NO

	Si	No
17. ¿Considera importante evaluar en los empleados de su organización la capacidad y habilidad intelectual (toma de decisiones, solución de problemas)?		
18. ¿Considera usted evaluar en los empleados su capacidad de aprendizaje?		
19. ¿Considera importante evaluar en los empleados los aspectos de personalidad claves para la adaptación a un medio laboral?		

El modelo de encuesta presentado anteriormente se aplicó a las 16 personas encargadas de talento humano de las cooperativas seleccionadas, y se obtuvo los siguientes resultados:

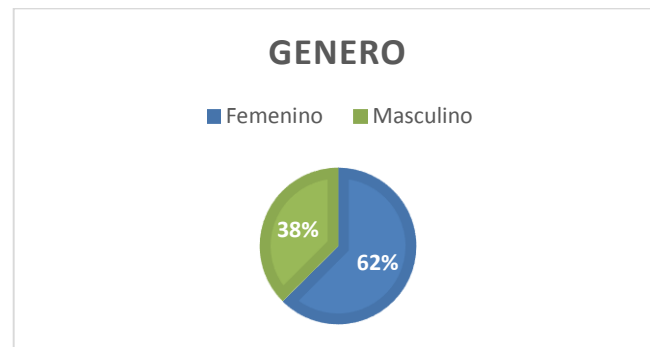
Tabla 9. Genero

Genero	%	Nº de encuestados
Femenino	62 %	10
Masculino	38 %	6
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 9. Género de los encuestados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

De los 16 entrevistados, 10 son de género femenino y el restante es masculino, cuyas edades oscilan entre los 18 y 50 años. Es decir del 100% de encuestados, el 62% corresponden a personas del género femenino y solo el 32% al género masculino.

1. ¿Cuáles áreas conforman recursos humanos?

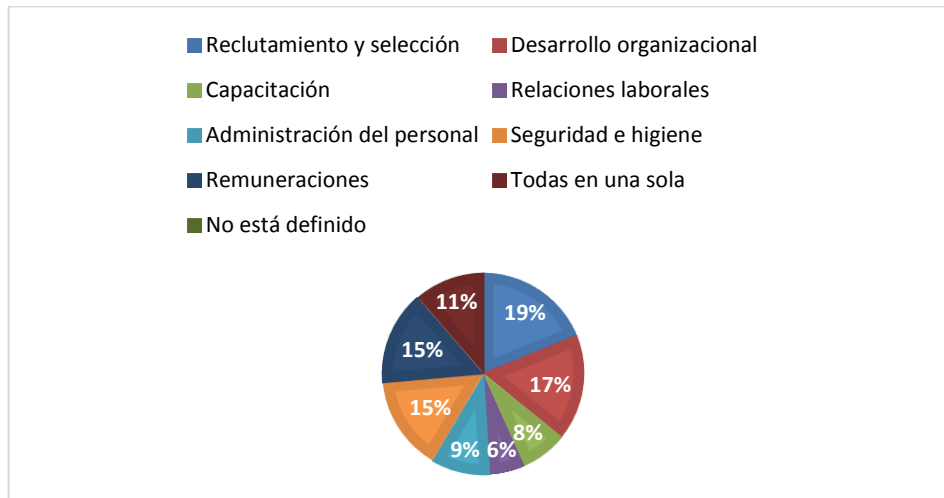
Tabla 10. Áreas de recursos humanos

Opción	%	Nº respuestas
Reclutamiento y selección	62,50%	10
Desarrollo organizacional	56,25%	9
Capacitación	25,00%	4
Relaciones laborales	18,75%	3
Administración del personal	31,25%	5
Seguridad e higiene	50,00%	8
Remuneraciones	50,00%	8
Todas en una sola	37,50%	6
No está definido	0,00%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 10. Áreas de Recursos humanos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Del 100% de encuestados el 62,50%, 56,25%, 50% respondieron que el departamento de recursos humanos está conformado principalmente por las siguientes áreas: reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, seguridad e higiene y remuneraciones.

2. ¿Existe un encargado para desarrollo organizacional en la cooperativa?

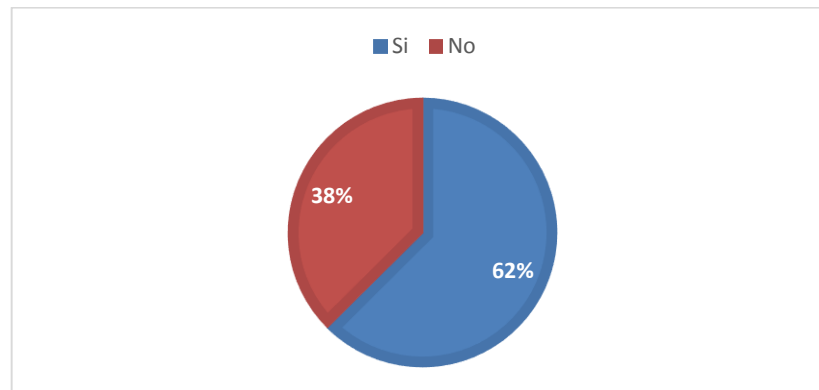
Tabla 11. Existe alguien encargado del desarrollo organizacional

Opción	%	Nº de encuestados
Si	62,50%	10
No	37,50%	6
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 11. Existe alguien encargado del desarrollo organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 62% de los encuestados manifestaron que sí existe una persona encargada del desarrollo organizacional, mientras que un 38% establece que no cuentan con un experto en este campo.

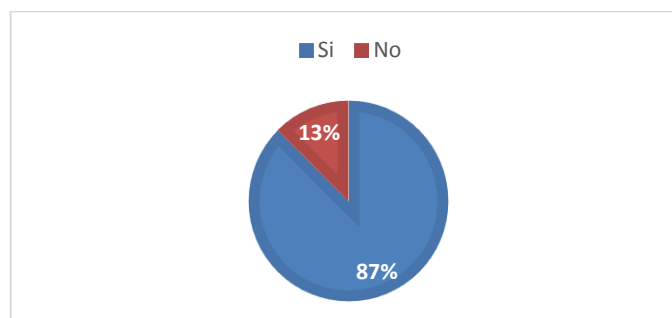
3. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición de desempeño?

Tabla 12. Herramientas de medición de desempeño

Opción	%	Nº de encuestados
Si	87,50%	14
No	12,50%	2
Total		16

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 12. Herramientas de medición de desempeño



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



El 87% de los participantes manifestaron que las organizaciones en las que laboran sí utilizan herramientas de medición de desempeño para los empleados, mientras que solo un 13% señaló que no existen tales herramientas.

4. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición del dominio técnico de cada trabajador?

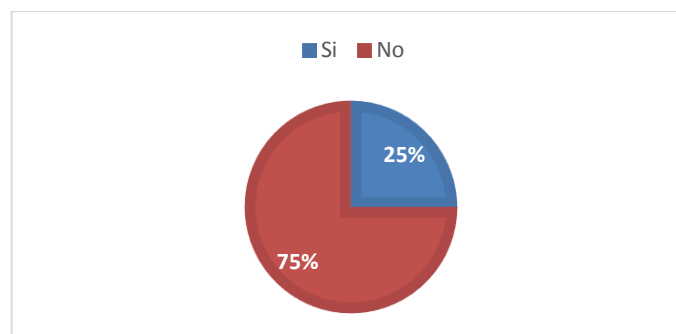
Tabla 13. Herramientas de dominio técnico

Opción	%	Nº de encuestados
Si	25%	4
No	75%	12
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 13. Herramientas de dominio técnico



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Un 25% de los participantes señaló que sí existen herramientas de medición de dominio técnico para los trabajadores, sin embargo un 75% indicó que no existen tales herramientas que en su lugar se aplican las relacionadas con el desempeño.

5. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición de las habilidades intelectuales?

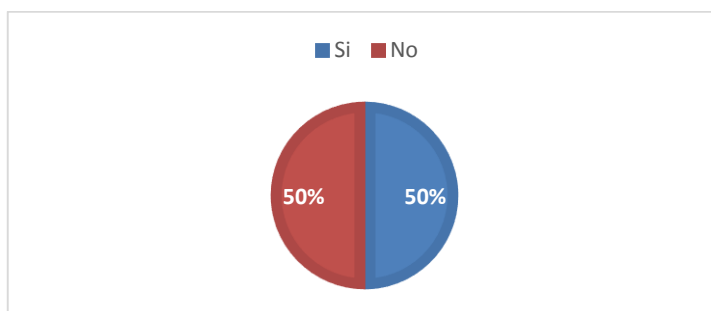
Tabla 14. Herramienta de habilidades intelectuales

Opción	%	Nº de encuestados
Si	50%	8
No	50%	8
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 14. Herramientas de habilidades intelectuales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 50% de encuestados expresó que las organizaciones en las que laboran si poseen herramientas de medición de habilidades intelectuales que son aplicadas a los trabajadores cada cierto tiempo, el otro 50% manifestó que no existen tales herramientas.

6. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición de dominio de competencia del puesto de cada empleado?

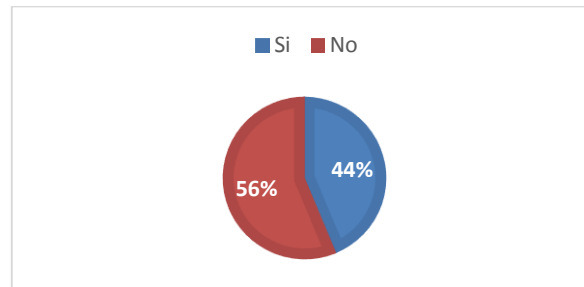
Tabla 15. Medición por cada empleado

Opción	%	Nº de encuestados
Si	44%	7
No	56%	9
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 15. Medición por cada empleado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 56% de participantes manifestaron que en las organizaciones que laboran no existe una herramienta de medición de dominio de competencia, mientras que el 44% expresó que hacen uso de esta herramienta para la identificación de competencias que se requieren por cada puesto.

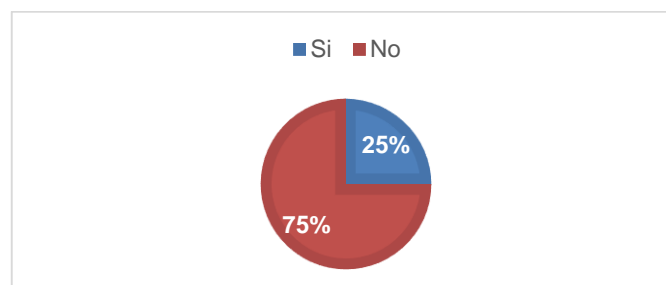
7. ¿En su organización cuentan con una herramienta de medición del impacto de liderazgo y trabajo en equipo de los líderes?

Tabla 16. Medición del impacto

Opción	%	Nº de encuestados
Si	25%	4
No	75%	12
Total		16

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 16. Medición del impacto



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



Un 75% de participantes indicaron que no existen herramientas de medición del impacto de liderazgo y trabajo en equipo, esto se debe principalmente a que ciertas cooperativas no cuentan con un personal numeroso, por lo que consideran que no es necesario este tipo de medición. Por otro lado, solo un 25% manifiesta que sí existe este tipo de herramientas que permiten evaluar el trabajo que tienen los líderes frente a sus subordinados, puesto que son los encargados de dirigirlos y guiarlos para que tengan un buen desempeño dentro de las organizaciones.

8. ¿Cuándo se hace un movimiento interno en su organización como ascenso, movimiento lateral o baja se basa en?

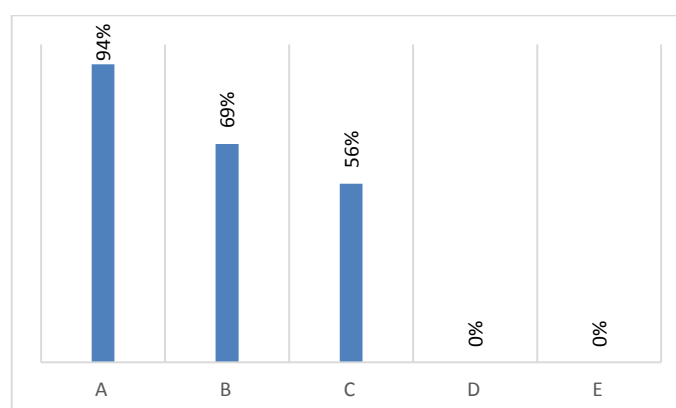
Tabla 17. Movimiento interno en su organización

		%	Respuesta
A	Desempeño del trabajador	94%	15
B	Diagnóstico de habilidades	69%	11
C	Antigüedad	56%	9
D	Solo entrevistas	0%	
E	No se hace ningún proceso	0%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 17. Movimiento interno de la organización



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



De acuerdo a los resultados anteriores se puede observar que dentro de las cooperativas cuando éstas proceden a realizar asensos, movimientos de puestos o bajas, del 100% de encuestados el 94% y el 69% concuerdan que los superiores observan el desempeño del trabajador y el diagnóstico de habilidades respectivamente.

9. ¿Qué herramientas de evaluación usan en los procesos de recursos humanos?

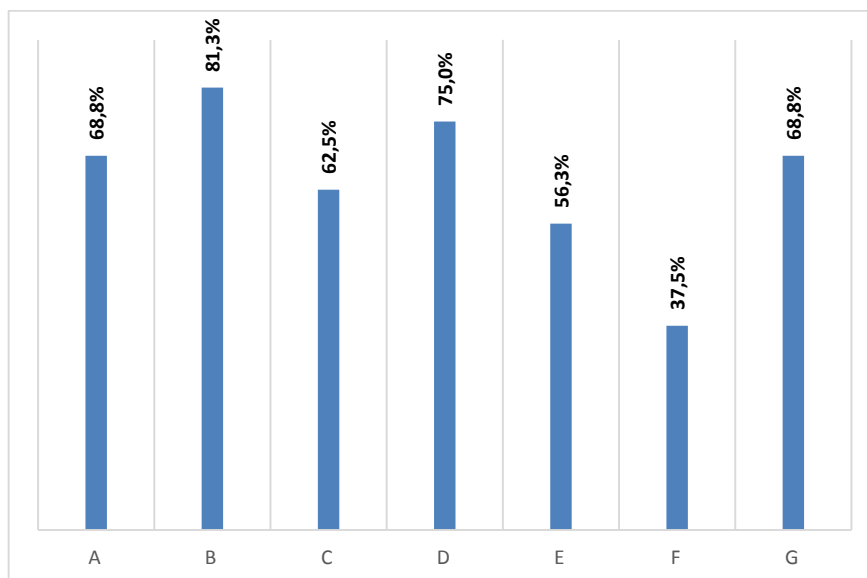
Tabla 18. Herramientas de procesos de recursos humanos

	Opción	%	Nº encuestados
A	Psicométricas	68,8%	11
B	Perfil de puestos	81,3%	13
C	Entrevista por competencias	62,5%	10
D	Entrevista tradicional	75,0%	12
E	Evaluación de desempeño	56,3%	9
F	Clima laboral	37,5%	6
G	Evaluación 360/180	68,8%	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 18. Herramientas de evaluación de procesos de recursos humanos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



En los procesos de evaluación de recursos humanos, las herramientas más utilizadas por las cooperativas según el 81,3% de los encuestados son el perfil de puestos, el 75% expresa que se recurren también a la entrevista tradicional antes de la contratación formal de algún nuevo recurso humano, por otra parte un 68.8% señaló que las pruebas psicométricas y la evaluación 360/180 son otros instrumentos muy utilizados por los organizaciones en los procesos de talento humano.

10. ¿Considera usted que el nivel educativo del personal influye en su capacidad de desarrollo?

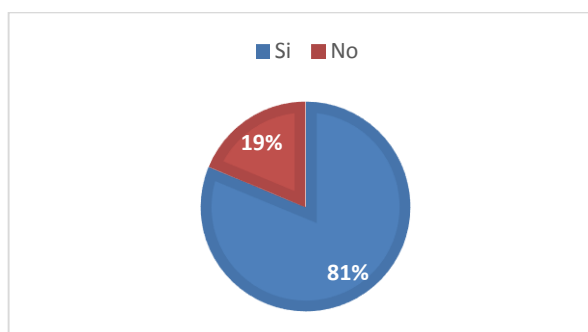
Tabla 19. La influencia del nivel educativo

Opción	%	Nº de encuestados
Si	81%	13
No	19%	3
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 19. La influencia del nivel educativo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 81% de los participantes manifestó que el nivel educativo del personal sí influye en su capacidad de desarrollo, expresan que es importante que las cooperativas dispongan de un personal sumamente preparado con un nivel educativo de excelencia, dado que influirá en el servicio que presten a los socios. El 19% manifiesta que no influye directamente.

11. ¿Considera usted que los factores de personalidad influyen en el desempeño de los empleados?

Tabla 20. Los factores de personalidad influyen en el desempeño

Opción	Nº de encuestados	%
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 20. Los factores de personalidad influyen en el desempeño



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 100% de los participantes concuerdan que efectivamente los factores de personalidad influyen en el desempeño de los empleados, puesto que de ello va a depender las relaciones personales tanto internas como externas a las que está expuesto un empleado.

12. ¿Considera usted que el dominio de competencias influye en el desarrollo de los empleados?

Tabla 21. El dominio de competencias influye en el desarrollo

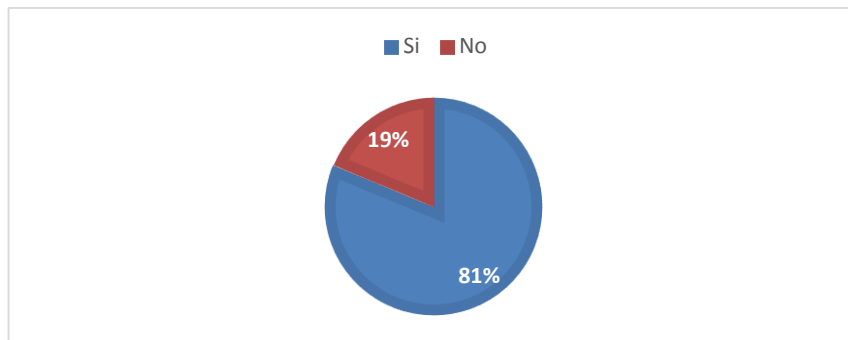
Opción	%	Nº de encuestados
Si	81%	13
No	19%	3
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



Gráfico 21. El dominio de las competencias influye en el desarrollo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 81% de los participantes concluyen que efectivamente el dominio de las competencias sí influyen en el desarrollo de los empleados, puesto que al momento de cumplir con su trabajo debe poner en práctica sus habilidades y destrezas para que el desempeño sea eficiente y acorde a las actividades que desempeña. El 19% manifiesta que no tienen tanta influencia cuando se tiene claro que debe hacer en su puesto de trabajo.

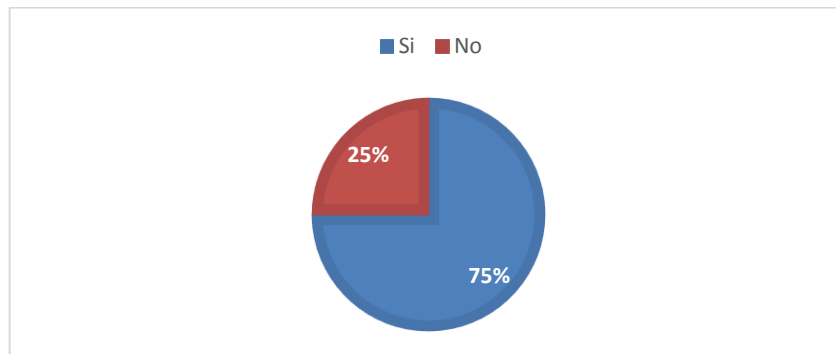
13. ¿Conoce cómo funciona un modelo basado en competencias?

Tabla 22. Conoce sobre el modelo basado en competencias

Opción	%	Nº de encuestados
Si	75%	12
No	25%	4
Total		16

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 22. Conoce sobre el modelo basado en competencias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 75% de los encuestados expresó que sí tienen conocimiento sobre el modelo basado en competencias, solo un 25% desconoce del modelo y sus ventajas.

14. ¿Qué modelo de competencias usan en su organización?

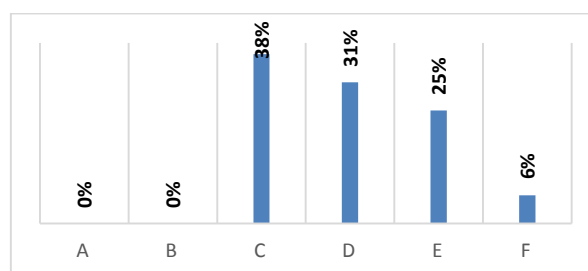
Tabla 23. Modelos de competencias

Opción	%	Nº encuestados
A Lominger	0%	0
B DDI	0%	0
C Martha Alles	38%	6
D Otro	31%	5
E Desconoce	25%	4
F Ninguna de las anteriores	6%	1
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 23. Modelos de competencias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



El 38% de los participantes expresó que en la institución donde trabajan utilizan el modelo de competencias de Martha Ales y un 36% indica que aplican otros modelos de competencias menos complicados. Por otro lado, el 6% no usa ninguno de los modelos mencionados en la encuesta.

15. ¿El modelo de competencias utilizado en su organización es aplicado en?

Tabla 24. En qué aspecto se utilizada el modelo de competencias

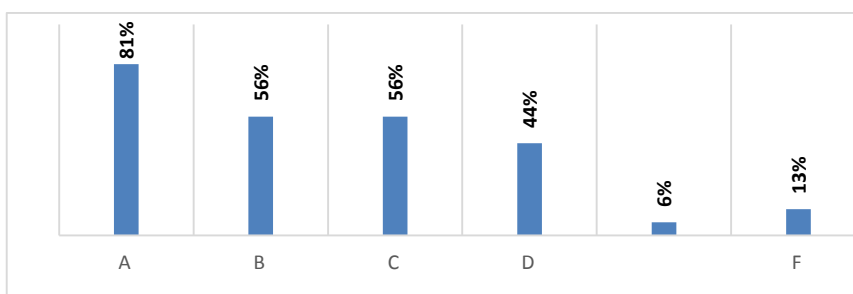
Opción		%	
A	Reclutamiento y selección	81%	13
B	Desarrollo de habilidades	56%	9
C	Movimientos internos	56%	9
D	Plan de Carrera	44%	7
	Desconoce	6%	1
F	No se usa	13%	2
Total	16		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El modelo de competencias es utilizado según el 81% de los participantes en el reclutamiento y selección, el 56% expresan que se utiliza solo para conocer el desarrollo de habilidades y movimientos internos.

Gráfico 24. En qué aspectos se utiliza el modelo de competencias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

16. ¿En qué procesos considera que sería importante utilizar un sistema de diagnóstico de habilidades basado en competencias?

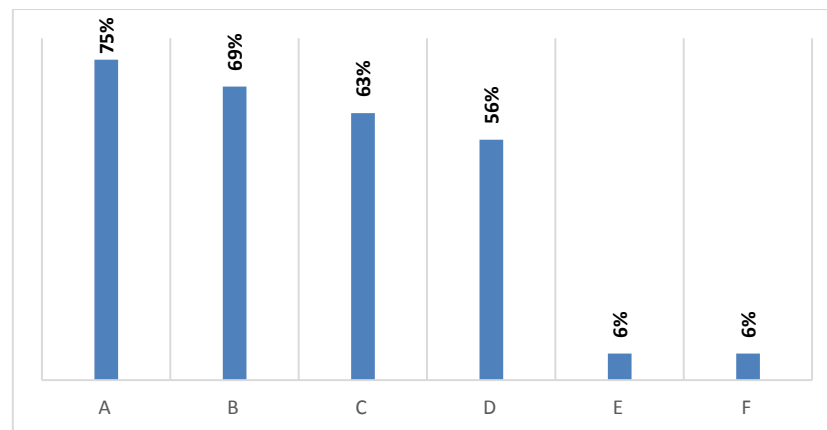
Tabla 25. Procesos para un sistema de diagnóstico

	Opción	%	Nº encuestados
A	Reclutamiento y selección	75%	12
B	Desarrollo de habilidades	69%	11
C	Movimientos internos	63%	10
D	Plan de Carrera	56%	9
E	Desconoce	6%	1
F	No se usa	6%	1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 25. Procesos para un sistema de diagnóstico



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 75% de los encuestados manifestó que en el proceso de reclutamiento y selección es necesario aplicar un sistema de diagnóstico de habilidades basado en competencias, mientras que un 69% y un 63% estableció que es necesario que se aplique también los procesos de desarrollo de habilidades y movimientos internos respectivamente.

17. ¿Considera importante evaluar en los empleados de su organización la capacidad y habilidad intelectual (toma de decisiones, solución de problemas?

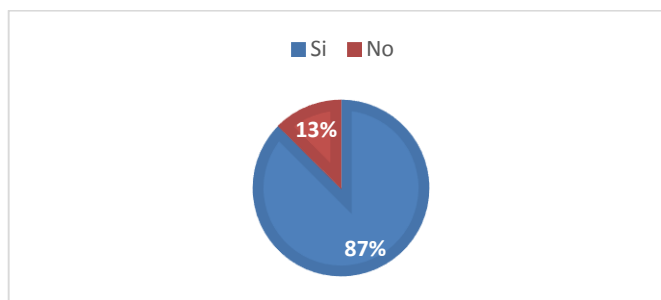
Tabla 26. Es importante la evaluación de los empleados

Opción	%	Nº de encuestados
Si	87,50%	14
No	12,50%	2
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 26. Es importante la evaluación de los empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

En un 87% de encuestados consideró que sí es importante que se evalué a los empleados su capacidad intelectual y habilidad porque de ello va a depender las decisiones que tomen en situaciones extremas. El 13% expresó que no es necesaria tales evaluaciones.

18. ¿Considera usted evaluar en los empleados su capacidad de aprendizaje?

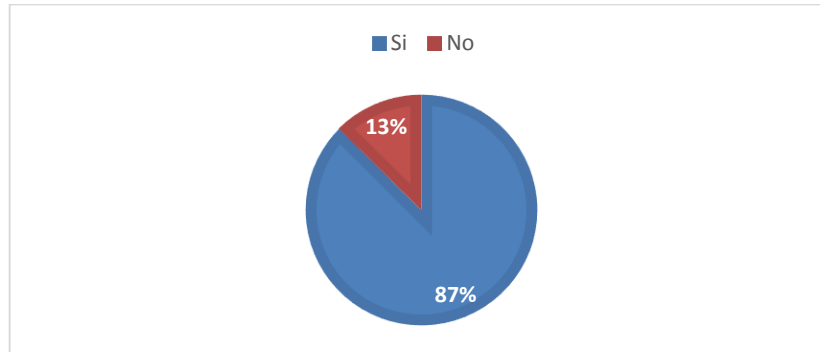
Tabla 27. Es importante evaluar la capacidad de aprendizaje

Opción	%	Nº de encuestados
Si	87,50%	14
No	12,50%	2
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 27. Es importante evaluar la capacidad de aprendizaje



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 87% de los participantes señaló que sí es importante que se evalúe la capacidad de aprendizaje de los empleados, ya que mediante estas evaluaciones se puede medir el nivel de capacidad para captar y aprender nuevos aspectos relacionados con su puesto de trabajo. El 13% consideró que no es necesario, estas evaluaciones suelen ejercer presión en el empleado.

19. ¿Considera importante evaluar en los empleados los aspectos de personalidad claves para la adaptación a un medio laboral?

Tabla 28. Evaluación de la personalidad

Opción	%	Nº de encuestados
Si	94%	15
No	6%	1
Total		16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Gráfico 28. Evaluación de la personalidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El 94% de los empleados consideró que sí es importante evaluar los aspectos de personalidad cuando se va a adquirir un nuevo talento humano. La personalidad de un individuo es primordial dentro de una organización pues define su carácter y acciones frente a los demás, de manera muy especial dentro de las cooperativas porque está en contacto con los socios.

2.5. Resultados e interpretación del análisis del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca

En base a los resultados encontrados durante la investigación se pudo determinar que los recursos humanos normalmente están conformados por las áreas de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, seguridad e higiene y remuneraciones. Estas áreas conforman lo que es un departamento de recursos humanos o talento humano que tiene como misión encargarse de atender todas las necesidades y situaciones referidas al personal de una organización, bajo la dirección de un encargado que normalmente recibe el nombre de director de recursos humanos, en este caso las cooperativas objeto de estudio el responsable recibe varias denominaciones según las actividades que desempeña.

Del 100% de los participantes el 37,50% señalaron que en las organizaciones en las que laboran no existe una persona encargada del desarrollo organizacional. Esto se debe a que el personal interno se



encuentra inmerso en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva. Normalmente se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y establecimiento de mejoras.

Es importante mencionar que el 56% de las cooperativas no cuentan con una herramienta de medición de competencias del puesto de cada empleado. Cabe mencionar que estas herramientas permiten flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Por otra parte, el 50% de los encuestados manifestaron que tampoco cuentan con herramientas de medición de habilidades intelectuales, este tipo de herramientas se utilizan principalmente para situar a los empleados en situaciones de trabajos reales, que permitan evaluar los conocimientos y habilidades que tienen al momento de realizar alguna tarea específica.

La mayoría de cooperativas al momento de ascender, hacer algún movimiento lateral o de dar de baja algún miembro en la organización toma en cuenta el desempeño del trabajador y la antigüedad. En el caso de los ascensos consideran que el desempeño es lo más importante porque en base a ese resultado permite identificar si es la persona adecuada para cubrir la vacante disponible, la antigüedad es considerada solo en algún caso por la experiencia adquirida durante los años de trabajo. Cabe señalar que los ascensos son muy poco frecuentes.

Cuando se proceden hacer evaluaciones las instituciones recurren en un 81.3% a las pruebas de perfil de puestos, 68.8% a las pruebas psicométricas junto con la evaluación de 360/180°, y en un 75% a la entrevista tradicional. Este tipo de pruebas son muy comunes en todo tipo de empresas por la fácil aplicación y su bajo costo.

El nivel educativo de los profesionales que laboran dentro de las instituciones financieras es de vital importancia por la calidad de



información que éstas poseen, razón por la cual el 81% de participantes expresaron que es fundamental contar con un personal que tenga buenos conocimientos en varias ramas académicas, lo que permitirá al empleado desenvolverse profesionalmente y llevar un trabajo efectiva y acorde al cargo que desempeña. Manifiesta que la preparación académica debe ser constante y continua porque por medio de ella pueden aportan mucho a las entidades.

El 75% de encuestados indicaron que conocen sobre el modelo basado en competencias, de las cuales solo el 38% hacen uso del modelo de competencias de Martha Alles. Este modelo permite a las organizaciones alinear a las personas con los objetivos (estrategias) organizacionales, con la finalidad de mejorar los procesos internos de una entidad.



CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

3.1. Descripción de la empresa

3.1.1. Antecedentes

La Cooperativa de ahorro y Crédito “Educadores del Azuay” Ltda., cuyo domicilio está en el cantón Cuenca, perteneciente a la provincia del Azuay, se constituyó jurídicamente el 30 de enero de 1968 mediante el Acuerdo Ministerial Nº 10428, fue inscrita en el Registro General de Cooperativa el 1 de febrero 1968 con número de orden 208.

La Cooperativa fue fundada por un grupo de maestros emprendedores, quienes convencidos de las bondades de los principios y práctica cooperativa, como fundamentos para el desarrollo social e individual, a través del ahorro y del préstamo, los mismos que han sido gestionados con eficiencia, ética y transparencia en sus 45 años de existencia.

Desde sus inicios hasta la actualidad, la institución ha brindado a sus 200 socios servicios de intermediación financiera de calidad tomando en consideración la responsabilidad social.

“La entidad se encuentra amparada desde mayo del 2011 por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Ver anexo 15), garantizando la excelencia y transparencia en la prestación de servicios” COAC “Educadores del Azuay” (2016).

Análisis financiero:

De acuerdo con los últimos Estados Financieros (Anexo 1-2) de la COAC “Educadores del Azuay” (2016), se procederá a determinar la liquidez y la rentabilidad financiera de la empresa mediante el uso de los siguientes indicadores:



- Índices de liquidez

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total de depósitos a corto plazo}} = 17\%$$

La empresa cuenta para el año 2015 con un índice de liquidez del 17%, es decir, la institución tenía la disponibilidad para atender los pasivos de mayor exigibilidad. La institución pudo contar en ese periodo con efectivo e hizo frente a las diferentes necesidades que se presentaron.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Inversiones liquidas}}{\text{Total del activo}} = 11\%$$

La institución tenía para el año 2015 un 11% de activo colocado en inversiones a corto plazo, es decir, que del 100% de activos el 11% correspondían a las inversiones liquidas, por lo que se puede establecer que existió una buena colocación de inversiones.

- Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos totales}} = 68,82\%$$

El índice de endeudamiento en el año 2015 de la institución, fue de un 68,82%, lo que indica que la empresa dependía mucho de sus acreedores y que disponía de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se estaba descapitalizando y funcionaba con una estructura financiera más arriesgada.

- Índice de rentabilidad

$$\text{Rentabilidad sobre el activo} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{total Activo}} = 0.37$$

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma cómo haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. Esto es, por cada dólar invertido en el 2015 en los



activos de la COAC “Educadores del Azuay”, éstos generaron un rendimiento de 0,37 centavos ese año.

$$\text{Rentabilidad del capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{capital total}} = 2 \%$$

Cabe señalar, que del capital invertido por la institución le género en el periodo de análisis únicamente un 2% en utilidades. Es decir, que por cada dólar invertido en la institución ésta le generó 0.02 centavos.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = 1.19 \%$$

Al parecer los accionistas, socios y propietarios obtuvieron un 1.19% de beneficios. Porcentaje relativamente bajo, es decir, que no están percibiendo la rentabilidad desea.

3.1.2. Ubicación de la institución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, está ubicada en la Av. 12 de Abril 2-47 junto al Control municipal (Viniendo desde la Iglesia del Vergel 100 m. antes del redondel José Peralta).

Gráfico 29. COAC "Educadores del Azuay"



Fuente: COAC “Educadores del Azuay” (2016)

3.1.3. Misión y Visión de la empresa



La Misión declarada por la COAC “Educadores del Azuay”, es la siguiente:

Realizar actividades de intermediación financiera satisfaciendo las necesidades de los asociados de forma ágil y oportuna a través de créditos a tasas preferenciales; fomentar el ahorro y contribuir a mejorar la calidad de vida de los socios, en un marco de valores solidarios; generar solidez institucional a través de la innovación de productos y servicios que garanticen el desarrollo de los socios y empleados. (COAC “Educadores del Azuay”, 2016)

Básicamente consiste en satisfacer las necesidades de sus socios, a través de la prestación de servicios de calidad, a tasas de interés competitivas, que permitan al socio acceder a préstamos o créditos sin ningún inconveniente ni mayor burocracia. En base a esta información se sugiere actualizar la misión de la institución, de manera que socios, clientes y empleados tenga un conocimiento claro sobre lo que la organización es y lo que ofrece. A continuación se presenta la siguiente misión:

“Somos una entidad comprometida con principios éticos y profesionales, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, mediante el ahorro y crédito en la entrega de productos y/o servicios con solvencia y seguridad financiera, a través de la gestión personalizada de nuestro talento humano, que asume con responsabilidad los principios de una economía social y solidaria”

La Visión declarada por COAC “Educadores del Azuay”, es la siguiente:

Ser en una Cooperativa de ahorro y crédito altamente competitiva que privilegie las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, con amplia cobertura en el sector educativo del Azuay, mantener y aumentar el prestigio de la COAC “Educadores del Azuay” Ltda. En el ámbito cooperativista; convertida en un modelo de gestión y una alternativa de desarrollo integral de nuestros cooperados, brindando productos y servicios con eficiencia calidad y transparencia, recordando siempre que el



bienestar de los socios es más importante que el dinero. (COAC “Educadores del Azuay”, 2016)

Tiene como visión principalmente competitiva en el mercado financiero, y ganar cobertura en toda la provincia del Azuay. La visión antes expuesta debería ser mejorada para que todos los miembros que forman parte de la organización tengan una referencia más precisa y clara de lo que ésta pretende ser y lograr en un futuro. En este contexto se sugiere la siguiente visión:

“Ser una Institución líder en nuestro segmento en la prestación de servicios financieros de calidad y excelencia administrativa, con talento humano competitivo y comprometido, que mediante su trabajo contribuya al desarrollo financiero, económico, tecnológico y empresarial de la cooperativa. Cumplir con nuestra responsabilidad social atendiendo las necesidades del asociado en el menor tiempo posible y apoyarle en la formación de su patrimonio, su bienestar y su seguridad futura.”

3.1.4. Valores y principios organizacionales

Valores:

Los valores son entes abstractos considerados vitales y se encuentran influenciados por la sociedad. Constituyen el hilo conductor que califica y da sentido a las actitudes humanas. Los principales valores que rigen el accionar de la Cooperativa Educadores del Azuay son:

- **Respeto:** Involucra la consideración de la dignidad de la persona, los derechos y libertades que le son inherentes, el trato correcto a los socios y de éstos a los colaboradores de la COAC “Educadores del Azuay”.
- **Integridad (ética, lealtad y honestidad):** Comprende las cualidades personales de honestidad, probidad, sinceridad y ausencia de conductas corruptibles, evitando todo comportamiento que pueda reflejarse negativamente en su persona o en la Institución.



- **Transparencia:** Significa el ejercicio de una conducta clara y evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad y de la que se puede dar cuenta en todo momento: cumpliendo con la reserva y confidencialidad que requiere la información sujeta a sigilo bancario o estadístico y acatando el deber de rendir cuentas a los socios y entidades reguladoras.
- **Profesionalismo y actitud de servicio:** Implica poseer y demostrar actitudes que pongan en evidencia el compromiso con las necesidades de la Cooperativa buscando la satisfacción de los asociados como prioridad; involucra el ejercicio eficiente del puesto, la capacitación permanente para enfrentar el progreso y evolución de las ciencias, y las técnicas así como los cambios en la legislación.
- **Responsabilidad y solidaridad:** Desarrollar el trabajo simplificando procesos, dar de uno mismo con entusiasmo algo más de lo que recibimos y de lo que nos exige las obligaciones, poniéndonos a nivel de las personas a las que servimos solucionando sus problemas. Los asociados asumen la responsabilidad con su Cooperativa, para su buen manejo y garantizar que mantenga su independencia de otras organizaciones públicas y privadas.
- **Honestidad:** La honestidad significa probidad y buena fe en la forma de decisiones y transparencia en la información. La Cooperativa está obligada a realizar un manejo honrado, transparente y diáfano de sus recursos; solo así puede ganar la confianza de sus asociados.
- **Compromiso:** Cumplir con responsabilidad la misión, visión y valores de la COAC “Educadores del Azuay”.

Principios:

La Cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, cumplirá con los siete principios del Buen Vivir contemplados en la Ley Orgánica de la Economía



Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en los principios universales del cooperativismo:

- Asociación voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capacitadas para utilizar sus servicios en el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito Educador es del Azuay, está abierta para todas las personas relacionadas con la educación en todos sus niveles de la provincia del Azuay; y, dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socias, sin discriminación por motivos de sexo, raza, situación social, política o religiosa. . (Con Equidad y respeto a la identidad cultural.)
- Control democrático de los asociados: La COAC Educadores del Azuay es una organización gestionada democráticamente por las personas socias, quienes participan activamente fijando sus políticas y tomando decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar a la cooperativa son responsables ante el resto. La participación democrática de los asociados es el eje fundamental del funcionamiento de la cooperativa. Los miembros de la cooperativa tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones.
- Participación económica de los asociados: Las personas socias contribuyen equitativamente al capital de la Cooperativa y lo gestionan, de forma democrática (al menos parte del patrimonio social es normalmente propiedad común de la Cooperativa). Participación económica solidaria, y distribución equitativa de excedentes o utilidades.
- Autonomía e independencia: La COAC Educadores del Azuay es una organización autónoma de autoayuda, gestionada por las personas socias. (Autogestión y autonomía).
- Educación, formación e información: La COAC Educadores del Azuay proporciona, educación e información a las personas socias, a los representantes elegidos, a los cargos directivos y a los trabajadores que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de



la cooperativa. Informar al público, especialmente a la juventud y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la Cooperativa.

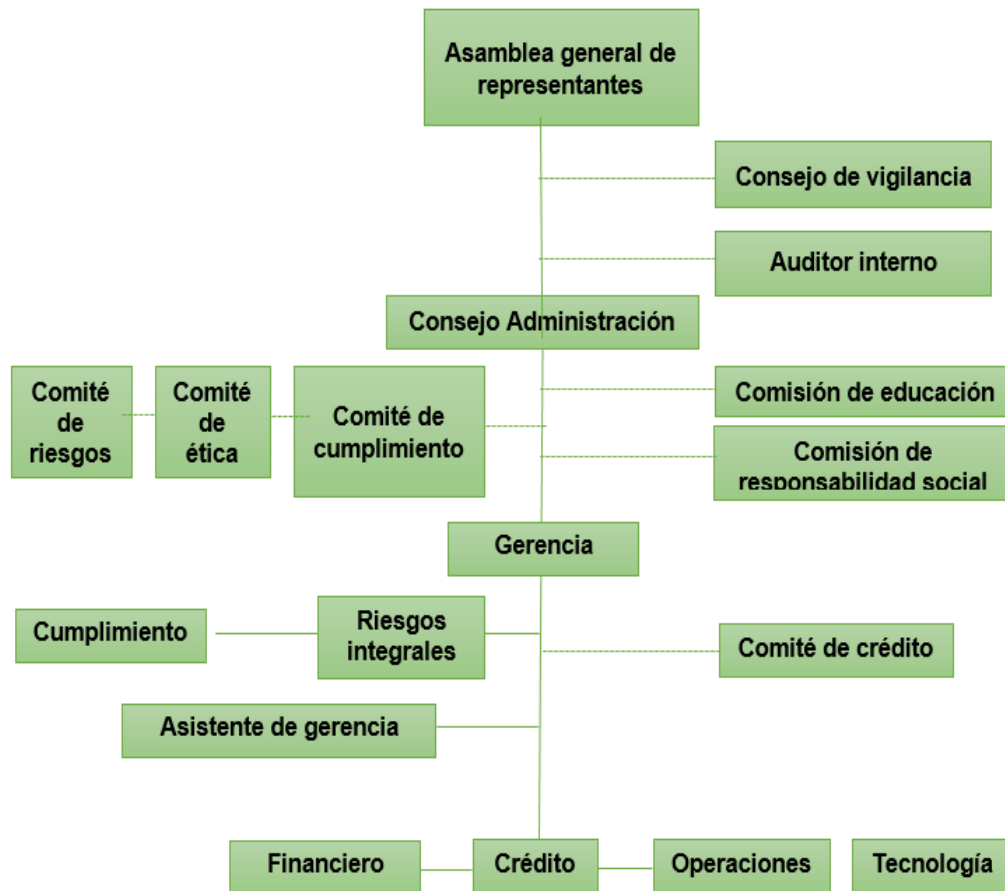
- Cooperación entre Cooperativas: Las Cooperativas sirven a las personas socias lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Procurando la cooperación e integración del sector Económico Popular y Solidario.
- Preocupación por la comunidad: La Cooperativa trabaja para conseguir el desarrollo sostenible de su comunidad mediante políticas aprobadas, a través de las actividades de intermediación financiera justas, éticas y responsables, con un compromiso social, solidario, comunitario y ambiental.

Es importante destacar que la Cooperativa al aplicar los principios precedentes, no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

3.1.5. Estructura organizacional de la empresa

La (COAC “Educadores del Azuay”, 2016), tienen la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 30. Estructura Organizacional



Fuente: COAC “Educadores del Azuay” (2016)

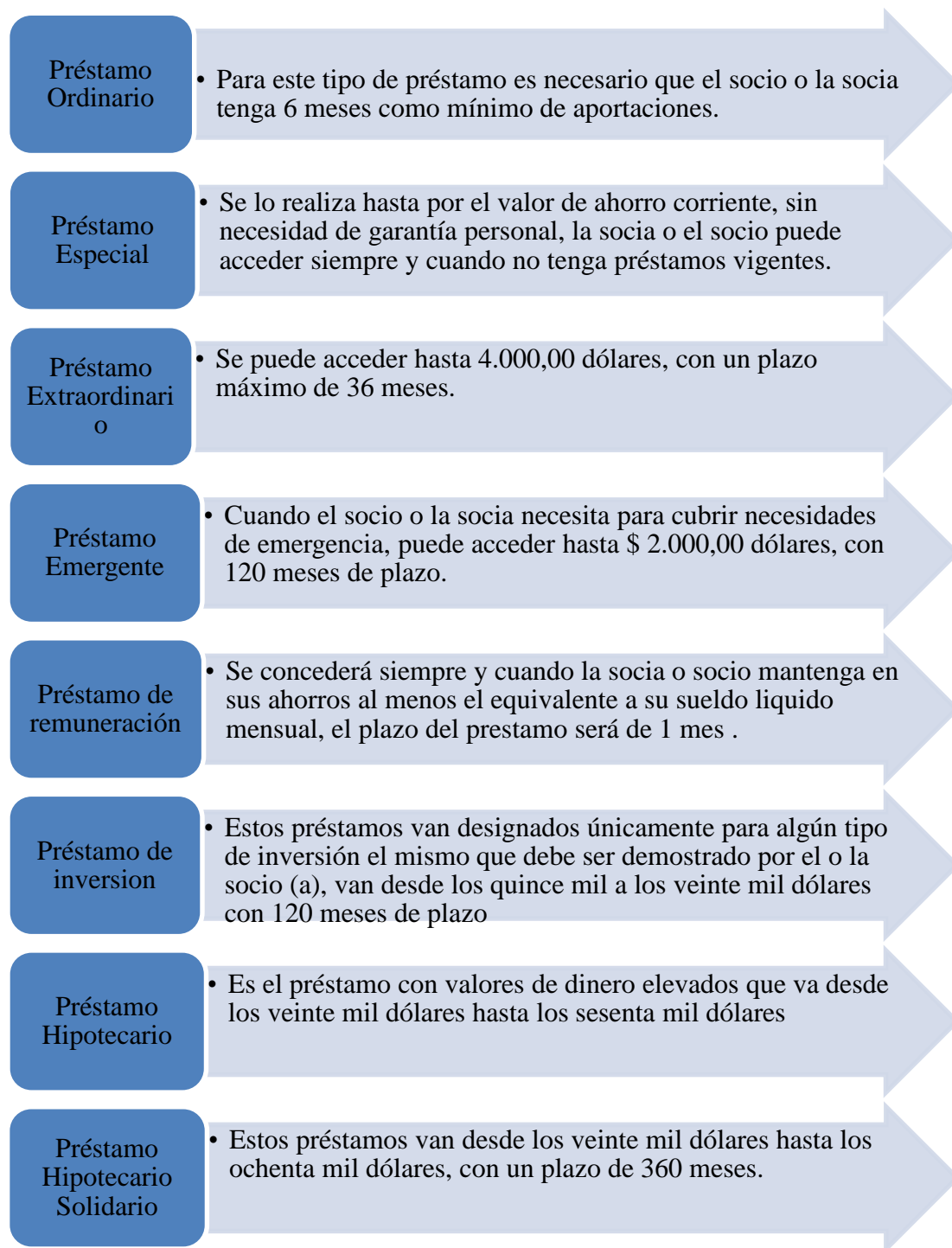
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



3.1.6. Servicios

Los servicios que presta la cooperativa son los siguientes:

Gráfico 31. Servicios de la cooperativa



Fuente: COAC "Educadores del Azuay" (2016)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



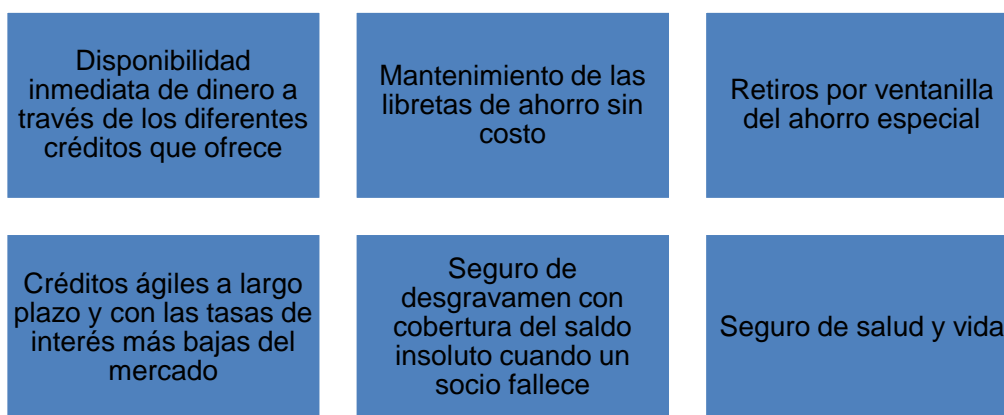
Todos los préstamos a excepción del emergente serán aprobados por la comisión de crédito luego de 48 horas.

3.1.7. Beneficios

Los beneficios que la institución proporciona a sus socios son los siguientes:

El ser socio de la cooperativa, ofrece las siguientes ventajas:

Gráfico 32. Beneficios de la Cooperativa

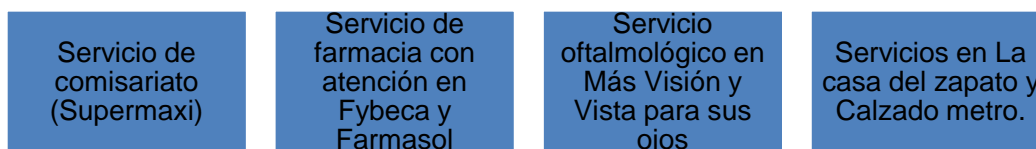


Fuente: COAC “Educadores del Azuay” (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Además los asociados pueden contar con servicios adicionales como:

Gráfico 33. Servicios adicionales



Fuente: COAC “Educadores del Azuay” (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



3.2. Gestión del talento humano en la COAC “Educadores del Azuay”

La empresa no tiene definido un departamento de Talento humano, sin embargo para las decisiones relacionadas con el personal el gerente es la persona encargada de este asunto.

La organización cuenta con 11 empleados incluidos los representantes legales, cada uno de los empleados desempeña varios cargos a la vez. Ante esta situación los empleados han manifestado que es necesario que se incorpore más personal, puesto que la carga de trabajo es alta. Sin embargo la administración considera que no es necesaria la adquisición de nuevos talentos, dado que se trata de una organización cerrada, es decir no presta servicios a un público en general, sino únicamente a socios relacionados al sector educativo.

A continuación se detalla los cargos existentes en la cooperativa:

Tabla 29. Perfil de puestos

Cargo	Función
Gerente General	Representante legal de la Cooperativa, líder que impulsa los principales proyectos para el desarrollo y sostenibilidad de la Cooperativa dentro de una interacción con sus grupos de interés y en total aplicación de la normativa legal.
Asistente de Gerencia General	Dar apoyo administrativo a la Gerencia general para el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, adecuada comunicación y calidad.
Oficial de cumplimiento	Responsable de verificar la aplicación de la normativa inherente a la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos, mediante la ejecución del programa de cumplimiento aprobado por las SEPS a fin de evitar que la entidad (sujeto obligado) sea utilizada para el cometimiento de éstos delitos;
Responsable de la unidad de riesgos	Promover la administración de los diferentes riesgos a los que se expone la Cooperativa, implementando adecuadamente la gestión integral de Riesgos según la normativa establecida.



Auditor interno	El auditor interno vigilará la operación de los sistemas de control interno y el cumplimiento de las resoluciones de los organismos de control, de Asamblea, Consejo de Administración y emitirá opinión sobre el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo o cooperativo, entre otros.
Jefatura de crédito	Responsable de la adecuada administración de la cartera de crédito, aplicación de políticas y procedimientos para una gestión eficiente de la colocación y recuperación de la cartera de la Cooperativa
Coordinador de Operaciones	Persona responsable del área de operaciones encargada de apoyar y monitorear el adecuado manejo de las áreas de cajas, emisión de cheques por pagos y atención al cliente, prestando apoyo inmediato al socio ante cualquier requerimiento
Asistente de atención al cliente	Persona responsable de la atención y respuesta oportuna a las necesidades e inquietudes de los socios en un ambiente de cordialidad respeto, enmarcado dentro de las disposiciones normativas internas vigente.
Recibidor-pagadero-Cajero	Responsable de la gestión de recepción de depósitos, retiros y servicios por ventanillas de la Cooperativa, con amabilidad y eficiencia.
Oficial de Crédito y Cobranza	Responsable de la adecuada administración de la cartera de crédito, aplicación de políticas y procedimientos para una gestión eficiente de la colocación y recuperación de la cartera de la Cooperativa
Administrador de tecnología	Administrar, implementar, evaluar y mejorar la operatividad de los sistemas financieros y de procesamiento de datos del proveedor, de acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa
Contador General	Responsable de la gestión contable y financiera de la Cooperativa, salvaguardando la solvencia, liquidez y fortalecimiento institucional. Considerando la normativa contable y políticas internas de la Cooperativa.
Auxiliar de servicios	Velar por la adecuada imagen del edificio de la Cooperativa, apoyar la gestión de la Cooperativa en trámites.

Fuente: COAC "Educadores del Azuay" (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



El Manual de funciones de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., ha sido diseñado en función a su estructura organizativa, y perspectivas de crecimiento, buscando la optimización del talento humano y mejora de la calidad del servicio en concordancia a las normativas internas y externas emitidas por los entes de control. El documento expresa en forma concisa, cada una de las funciones y competencias necesarias para el desempeño de cada uno de los puestos existentes en la cooperativa. El manual está alineado al plan estratégico de la Cooperativa que identifica deberes y responsabilidades de cada uno de los puestos.

Para la contratación del personal no existe una persona definida que ejecute el proceso, es así que para los diferentes puestos que requieren personal nuevo está a cargo del gerente, consejo de administración y consejo de vigilancia. Estos representantes son los encargados de la selección del talento humano.

Plan estratégico:

Dentro del plan estratégico, la cooperativa se plantea objetivos de: a) perspectiva de crecimiento y aprendizaje; b) objetivos estratégicos de perspectiva tecnológica, los mismos que se detallan a continuación:

Gráfico 34. Objetivos estratégicos perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Objetivo estratégico 2018	Objetivo Táctico 2017	Objetivo Operativo 2016
•Contar con una adecuada plataforma tecnologica que maximice la gestión de negocios y operativa con seguridad e innovación.	•Diversificar los canales de servicio al socio de manera ágil y segura.	•Mantener en optimas condiciones el sistema informático alineado a la normativa legal.

Fuente: COAC "Educadores del Azuay" (2016)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



Proceso de selección de personal:

El proceso inicia de la siguiente manera:

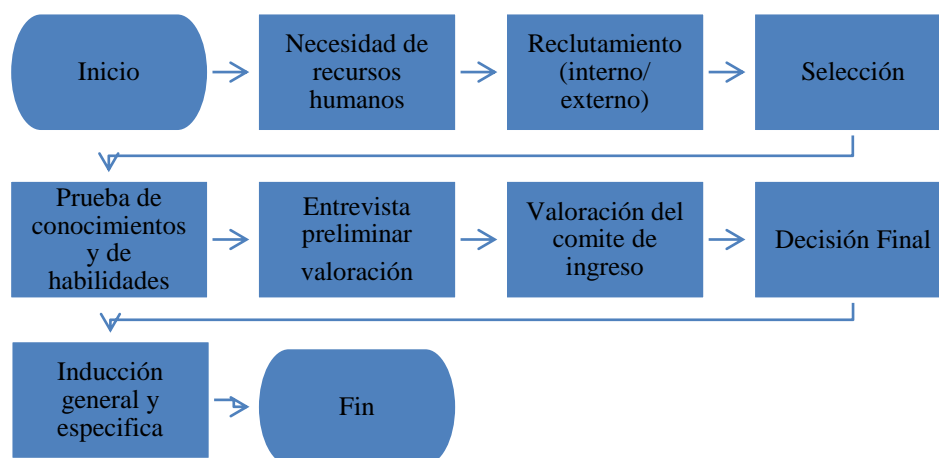
- El llamamiento público, es decir la empresa se encarga de poner anuncios sobre ofertas de empleo en la cooperativa.
- Selección de carpetas, para este caso la organización toma como requerimiento primordial que el candidato tenga un título de tercer nivel con experiencia mínima de un año en el sector financiero.
- Aplicación de una prueba de conocimientos y de competencias. En este caso los encargados de realizar las pruebas toman en consideración que el posible contratado posea competencias generales y desarrolle funciones o actividades esenciales según la vacante disponible.
- Designación del cargo, una vez aprobado las pruebas de manera inmediata la cooperativa designa el cargo, comunicando al candidato elegido las funciones, actividades y responsabilidades del puesto al cual postuló.

Es importante señalar que no existe periodo de prueba en esta organización, la contratación es directa, dado que la empresa considera que una vez pasada la prueba el candidato está apto para ocupar la vacante.

Otro aspecto importante es que el COAC “Educadores del Azuay” considera al personal como un activo primordial dentro de la empresa, dado que este puede aportar con sus conocimientos a la empresa

Flujograma del proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal:

Gráfico 35. Proceso de selección y contratación del personal



Fuente: COAC “Educadores del Azuay” (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

3.3. Diagnostico actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

El diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa está basado en el análisis FODA, cabe recalcar que el contenido subrayado es un aporte de la autora para la mejora del mismo y se indica a continuación:

Tabla 30. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilidad laboral. ➤ Personal profesional y multifuncional. ➤ Clima laboral satisfactorio que permite un buen trabajo en la cooperativa. ➤ <u>El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos de capacitación para entrenar a los trabajadores. ➤ <u>Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.</u> ➤ <u>Creciente masa de socios de cooperativas.</u> ➤ <u>Acceso a nuevas zonas de la provincia y del país.(Ampliación de cobertura)</u>



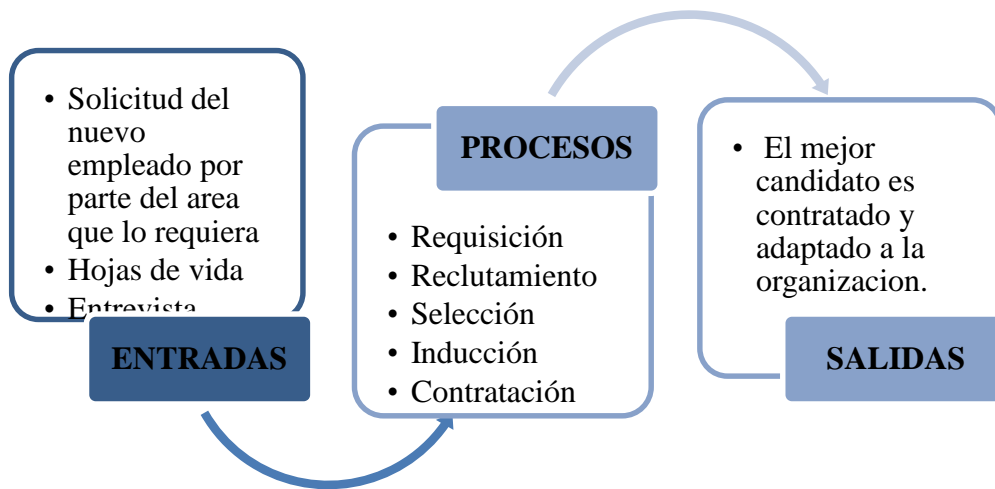
<p>➤ <u>Crecimiento consistente de su cartera de socios.</u></p>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de un departamento de recursos humanos ➤ Personal insuficiente ➤ Normativa exige creación de nuevos cargos que generará mayor costo operativo. ➤ Personal con enfoque a la venta de créditos no promueven las captaciones ➤ No existe una clara definición de responsabilidades y las mismas no son adecuadamente conocidas por todos los responsables en ciertos cargos. ➤ No se ha trabajado en los subsistemas de Talento humano. ➤ No se cuenta con manuales específicos de contratación, inducción y re inducción del personal, plan de carrera. ➤ No se cuenta con un procedimiento técnico para desarrollar la evaluación de desempeño. ➤ Falta de capacitación del personal. ➤ <u>Inexistencia de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevas exigencias por parte de organismos de control. ➤ Cambios en la legislación ➤ Inestabilidad política e incremento en el nivel de desempleo. ➤ <u>Creciente control por parte del estado sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad.</u> ➤ <u>Incertidumbre producida por inestabilidad política-económica que vive actualmente el país, genera menor inversión.</u> ➤ <u>Socios inactivos prefieran a la competencia.</u> ➤ <u>Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.</u> ➤ <u>Sobreendeudamiento de clientes.</u>

Fuente: COAC "Educadores del Azuay" (2016)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



3.4. Requisición

Gráfico 36. Macroproceso de la gestión de talento humano



Fuente: COAC “Educadores del Azuay” (2016)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

4.1. Estrategias para el departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

De acuerdo a la información recopilada se establece las siguientes estrategias para la cooperativa:

Estrategia 1: Designar una persona que se encargue de todo lo relacionado con la gestión del talento humano.

Finalizado el análisis situacional de la empresa, se pudo determinar que la Cooperativa Educadores del Azuay no cuenta con un departamento de recursos humanos y por lo tanto no existe una persona encargada de esta área. Razón por la cual se propone crear esta área dirigida únicamente al talento humano, bajo la dirección de un profesional responsable especializado en la gestión de talento humano. El presupuesto que la institución está dispuesto a pagar es el establecido en la siguiente tabla:

Tabla 31. Presupuesto director talento humano

Puesto a ocupar	Carga horaria	Presupuesto Mensual	Presupuesto anual
Director del Departamento de Talento humano	8 horas a la semana (5 días)	\$ 980,00 dólares más beneficios de ley.	\$ 11.760,00 dólares.

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Estrategia 2. Contratar nuevos profesionales

Al parecer dentro de la institución un empleado desempeña varios cargos a la vez, lo que ha causado molestia e incomodidad en los trabajadores, puesto que tal situación resulta cansado y tedioso, y que a su vez no se ajusta al paquete salarial con el que cuentan actualmente.



Es importante que el personal se sienta a gusto en su puesto de trabajo porque de esta forma el desempeño del colaborador será más eficiente. Razón por la cual se recomienda a la institución crear nuevas plazas de trabajo, que faciliten el desarrollo de actividades del personal, a continuación se muestra los puestos de trabajo y el respectivo presupuesto que se requiere para las futuras contrataciones:

Tabla 32. Presupuesto de nuevas plazas de trabajo

	Personal a contratar	
	Cajero	Auxiliar contable
Carga horaria	8 horas a la semana (5 días)	8 horas a la semana (5 días)
Sueldo mensual	\$ 500,00 dólares más beneficios de ley.	\$ 500,00 dólares más beneficios de ley.
Sueldo anual	\$ 6.000,00 dólares.	\$ 6.000,00 dólares.
Costo de capacitación por ingreso	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto por la entrega de uniformes	\$ 350,00	\$ 350,00
Total	\$ 6650	\$ 6650,00
Presupuesto total	\$ 13.300,00	

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Estrategia 3. Realizar la selección y evaluación del personal por competencias

Es importante que al momento de seleccionar o evaluar al personal se lo realice en base a las competencias, en el caso de selección para identificar a los mejores candidatos, y en el caso de evaluación para potenciar sus fortalezas. Los costos que se generan al hacer una selección por competencias.

Tabla 33. Selección y evaluación por competencias

	Valor
Materiales didácticos	
Formularios físicos	\$ 200,00
copias	\$ 50,00
esferos	\$ 25,00
Instructor	\$ 45,00 (1 hora y media)
Total	\$ 320,00

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



Cabe indicar que el presupuesto puede variar de acuerdo al número de evaluaciones que se pueden hacer en el año.

Estrategia 4. Capacitar al personal para mejorar sus competencias profesionales y personales.

La capacitación al personal debe ser constante para que ayude a los empleados a mejorar el desempeño tanto a nivel profesional como personal; es decir, la capacitación debe ser impartida sobre temas relacionados con el área de trabajo y sobre desarrollo personal con el fin de que los colaboradores ejecuten bien su trabajo.

Tabla 34. Plan de capacitaciones

Temas de capacitación			
	Calidad del Servicio y trabajo	Toma de decisiones	Programación de tiempo y de recursos
Objetivo	Poner en conocimiento al personal sobre la importancia de prestar un servicio de calidad a los socios y como debe hacerlo	Proporcionar las herramientas a las cuales deben recurrir el personal en el momento de toma de decisiones	Proporcionar herramientas de organización y conocimiento para distribuir de mejor manera los tiempos y recursos
Contenido	La calidad del trabajo en función de cada departamento	Conceptos teóricos sobre la decisión La ética como la toma de decisiones El procedimiento en la toma de decisiones.	La capacidad para organizar y planificar. Planificación y uso del tiempo La gestión adecuada de recursos.
Participantes	Todo el personal	Todo el personal	Todo el personal
Lugar	Cooperativa de ahorro y crédito Educadores del Azuay	Cooperativa de ahorro y crédito Educadores del Azuay	Cooperativa de ahorro y crédito Educadores del Azuay
Horas	12 horas	10 horas	5 horas
Presupuesto	1000 dólares	800 dólares	600 dólares

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



4.2. Propuesta del modelo de gestión de talento humano por competencias

La modalidad de investigación que será utilizada para la obtención de información y desarrollo de la presente investigación será cualitativa–cuantitativa. Es cualitativa porque se pretende identificar características conductuales y comportamientos del personal de la COAC Educadores del Azuay; es cuantitativa porque se trabaja con datos numéricos obtenidos de los instrumentos diseñados para la investigación, lo cual permitirá su análisis e interpretación.

Para la recolección, clasificación, análisis y evaluación de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- Diseño Instrumental: se basó en el diseño de formularios y guías para trabajar en la elaboración de la propuesta de un diseño de gestión por competencias para el talento humano en donde se registrará cada una de las actividades realizadas por los participantes de la institución.
- Diseño de Trabajo de Campo: consistió en la recolección de la información y documentación relacionada con el personal actual de la institución, a través de técnicas FODA, entrevistas a directivos, entrevistas y encuestas al talento humano.
- Métodos de observación directa: se realizó en la institución donde se desenvuelve todo el personal, por departamentos y por áreas con el propósito de utilizar información necesaria que permita la ejecución del presente trabajo en forma efectiva.

4.2.1. Identificación y definición de competencias

Para la identificación de las competencias del equipo colaborador de la COAC Educadores del Azuay, se procedió a realizar una reunión con todo el personal de la institución. Se conformó un total de 11 participantes, quienes indicaron las competencias que el personal de la institución debe poseer.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tras una lluvia de ideas los involucrados coincidieron en que el personal de la institución, debe tener las siguientes competencias:



Tabla 35. Competencias identificadas

Nº	Competencia	Descripción
1	Orientación al socio interno y externo.	La orientación se dirige a la ayuda y al servicio, en atender las necesidades del socio interno (compañero de trabajo) y externo (cliente y socio). Atención que el colaborador presta a las necesidades y al otorgamiento de una respuesta amable y ágil hacia una o varias personas.
2	Trabajo en equipo	Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros, articulando las metas de todos los miembros a fin de alcanzar la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.
3	Flexibilidad	Es la capacidad y disponibilidad para aceptar cambios de forma positiva y constructiva ante la presencia de situaciones nuevas.
4	Identificación con la Cooperativa	Trata del compromiso que el trabajador debe tener con la organización. Consisten en alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas institucionales.
5	Autocontrol	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
6	Liderazgo	Es la capacidad que tiene un líder para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en cada uno de los miembros de su grupo la motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Fomenta la comunicación y el compromiso con la institución.
7	Pensamiento analítico	Se basa principalmente en la inteligencia práctica, el análisis de problemas, razonamiento y habilidad de planificación.
8	Transparencia	Hace referencia a obrar con rectitud y estar dispuesto a actuar con honestidad de manera especial en situaciones difíciles. Incluye comunicar en el momento oportuno las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente



9	Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios	De acuerdo a la velocidad con que se atienda a un socio y el tiempo en que se otorgue un crédito, dependerá la calidad de los servicios de la Cooperativa y la satisfacción de clientes, por tanto es una competencia que requiere la implementación de técnicas de atención y servicio al cliente.
10	Aprendizaje continuo	Es importante que el personal este continuamente adquiriendo nuevos conocimientos sobre su puesto de trabajo, con el fin de que los empleados tengan un buen desempeño.
11	Planificación y organización.	Consiste en anticipar, planificar y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles.
12	Compromiso	La importancia de que el trabajador cumpla con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los pacientes.
13	Conocimiento en los procesos de prestación de servicios	Cada empleado encargado de brindar un servicio al socio y clientes, debe tener claro conocimiento de los procesos en la prestación de un servicio, como por ejemplo la otorgación de un crédito, apertura de cuentas, etc. los procesos adecuados en la prestación de servicios garantizara un mayor número de clientes.
14	Orientación a resultados	Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren a los niveles de rendimiento personales, a objetivos mensurables (orientación a los resultados), al rendimiento de los demás (competitividad) o a hacer algo que nadie haya hecho antes (innovación).
15	Tolerancia y trabajo bajo presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente ante la presencia de situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



16	Comunicación	La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
17	Ética e integridad	Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante.
18	Calidad de trabajo	Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.
19	Responsabilidad	Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.
20	Toma de decisiones	Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo calidad de su trabajo

Fuente: Personal de COAC “Educadores del Azuay” (2016)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Es importante mencionar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Azuay”, tiene definido los siguientes niveles de gestión:

- Nivel de gestión 1 (NG1): Dirección
- Nivel de gestión 2 (NG2): Ejecutivo
- Nivel de gestión 3 (NG3): Comités



- Nivel de gestión 4 (NG4): Apoyo

Estos niveles de gestión se encargan de la dirección de la empresa y el cuidado de los recursos. Cada nivel tiene asignado sus respectivas responsabilidades y obligaciones, con la finalidad de que se lleven a cabo de manera eficiente las actividades. Además de ello el desarrollo de competencias en el personal es primordial, por lo que se ha visto la necesidad de identificarlas.

Se procedió a entregar un formulario a cada uno de los miembros participantes del proceso, en el que se solicitó identificar las competencias cardinales, específicas por puesto, y específicas por área.

Las competencias requeridas para el personal de la institución, de acuerdo a cada nivel de gestión, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 36. Identificación de competencias por niveles de gestión



FORMULARIO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida identifique según su criterio las competencias cardinales, específicas por puesto y área, de acuerdo al nivel de gestión, cuyos resultados serán utilizados para realizar el presente trabajo, que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.

En el caso de que usted requiera puede sugerir otras competencias

COMPETENCIA	NG 1	NG 2	NG 3	NG 4
Cardinales				
Compromiso	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x
Orientación al socio interno y externo	x	x	x	x



Transparencia y ética	x	x	x	x
Integridad				
Específicas por área				
Liderazgo	x	x		
Toma de decisiones	x	x		
Pensamiento analítico	x	x		
Específicas por puesto				
Trabajo en equipo			x	x
Flexibilidad			x	x
Identificación con la cooperativa			x	x
Autocontrol			x	x
Velocidad y calidad en la prestación de servicios			x	x
Aprendizaje continuo			x	x
Conocimiento en los procesos de servicios			x	x
Orientación a resultados			x	x
Tolerancia y trabajo bajo presión			x	x
Comunicación			x	x
Calidad de trabajo			x	x

Fuente: Personal de COAC "Educadores del Azuay" (2016)
Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Es necesario reunir las competencias identificadas por el grupo de participantes en un diccionario, en el que se codifican en función del tipo al que corresponden, y de su orden en cuanto a si son más esenciales o más específicas. Además, dentro de cada una se identifican diferentes grados.

Estos cuatro grados definen una línea continua, es decir, constituyen niveles progresivos de profundización y desarrollo de cada competencia, donde la posesión de uno de los niveles indica la posesión de todos los niveles previos.

Los comportamientos asociados a cada competencia están ordenados en una escala que comprende cuatro grados, como se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 37. Grados de las competencias

Grado 1. Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado experto de conocimientos, habilidades y actitudes.• Ser percibido como una referencia por su dominio de dicha competencia.
Grado 2. Avanzado	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado avanzado de conocimientos, habilidades y actitudes.• Proporcionar guía y dirección a otros profesionales.
Grado 3. Intermedio	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes.• Proporcionar guía y dirección a otros profesionales.
Grado 4. Básico	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado básico de conocimientos, habilidades y actitudes.• Actuar con supervisión.

Fuente: (Alles, 2005)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

La información para la elaboración del presente diccionario ha sido tomada de Alles (2009), con el fin de que cada competencia esté debidamente definida.



Tabla 38. Diccionario de competencias

Competencias	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
CARDINALES				
Compromiso	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre	Instrumenta adecuadamente las directivas recibida, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza	Raramente de muestra algún apoyo a las directivas recibida. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece
Ética e integridad	Actúa íntegramente incluso en negociaciones difíciles o en situaciones de presión. Es un referente de justicia, equidad, integridad y ética.	Promueve un ámbito de trabajo donde la ética es la guía de la conducta, aprobando las actuaciones correctas y desaprobando las que no lo son. No juzga precipitadamente el comportamiento ajeno, sino que se basa en datos, hechos o indicios firmes y fundamentados. Enfoca constructivamente la reprobación de las conductas éticamente incorrectas. Trata a los demás como fines en sí mismos, y no como medios. En caso de	Actúa coherentemente con el conjunto de valores y creencias que predica, yendo más allá de los mínimos exigidos por el ordenamiento jurídico y deontológico	Se comporta éticamente con el socio: respeta su personalidad, dignidad e intimidad, así como su participación en la toma de decisiones que le afectan; no realiza discriminación alguna por circunstancias personales o sociales, mantiene la confidencialidad de la información; utiliza los medios, el instrumental y las instalaciones en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		colisión de intereses, prioriza los del socio frente a los suyos propios.		beneficio del socio y nunca en beneficio ilegítimo propio o de otras personas, etc.
Orientación al socio interno y externo.	Crea y mantiene una buena relación con los socios a su vez les brinda soluciones a largo plazo	Promueve y realiza la búsqueda de información sobre las necesidades de los socios, adecuando los servicios disponibles de la Cooperativa a sus requerimientos.	Mantiene una buena y una total disponibilidad con los socios.	Mantiene una comunicación abierta con el socio para poder brindarle soluciones a su vez conoce su nivel de satisfacción
Responsabilidad	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia prevista y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
Transparencia	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores, integra o genera equipos de trabajo guiados por los valores. Acepta los riesgos y costos de su honestidad. Es un referente en materia de integridad para los demás.	Admite sus errores y actúa en consecuencia, expresa abiertamente lo que siente y piensa. Acepta planteamientos éticos de los demás y promueve acciones éticas entre sus compañeros.	Es justo y respetuoso, actúa de acuerdo con la normas, y es honesto en cuanto a sus relaciones con los demás.	Su comportamiento no manifiesta valores personales ni institucionales y sigue instrucciones de forma automática
ESPECIFICAS POR ÁREA				
Liderazgo	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informas	Da a las personas instrucciones adecuadas,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en un grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.	identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es un modelo de actuación para los demás, es para ellos un líder que transmite credibilidad, se asegura de que se consigan las metas del grupo.	a la personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión	dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos
Pensamiento analítico	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
Toma de decisiones	Rentabiliza su tiempo de trabajo, siendo efectivo. Aplica conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes. Realiza planes o análisis complejos, utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.	Actúa antes de que se produzcan los problemas, tiene la capacidad de evaluar riesgos y llevar a cabo una acción. Se responsabiliza de sus resultados, haciendo seguimiento de los que obtiene. Identifica sus tareas y objetivos clave, utiliza recursos para alcanzarlos y prioriza sus actividades.	Evalúa e identifica los aspectos relevantes y realiza el análisis correcto. Define prioridades y objetivos de forma adecuada. Busca alternativas, reconoce las oportunidades presentes. Utiliza reglas básicas, como el sentido común o la experiencia, para identificar problemas o situaciones.	Resuelve con eficacia los problemas que se le plantean habitualmente en su trabajo diario, tomando las decisiones que sean necesarias.



ESPECIFICAS POR PUESTO

Aprendizaje continuo	Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías	Participa en la institución actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva. Busca información solo cuando la necesita, lee manuales /libros para aumentar sus conocimientos básicos.
Autocontrol	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Se considera una persona segura y decidida, tiene la capacidad de tomar decisiones oportunas sin retractarse.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continua hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. Siente que está capacitado para tomar decisiones.	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	Eventualmente las situaciones de estrés impactan negativamente sobre su nivel de rendimiento. Se esfuerza por contrarrestarlo pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándose en sus compañeros.
Calidad de trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la institución donde	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender	Conoce adecuadamente todos los temas relacionadas con su especialidad como para cumplir su función	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	actúa. Demuestra interés por aprender en forma constante.			
Comunicación	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
Conocimiento en los procesos de prestación de servicios	Conocimiento total de los procedimientos, requerimientos, y pasos que deben llevarse a cabo a la hora de prestar un servicio	Conocimiento total de los procedimientos, requerimientos, y pasos que deben llevarse a cabo a la hora de prestar un servicio	Conocimiento total de los procedimientos, requerimientos, y pasos que deben llevarse a cabo a la hora de prestar un servicio	Conocimiento total de los procedimientos, requerimientos, y pasos que deben llevarse a cabo a la hora de prestar un servicio
Flexibilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder en un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Identificación con la Cooperativa	Capacidad para: definir la visión, misión y valores institucionales y generar en todo el personal la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura institucional y las personas. Tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y de superar los resultados esperados por su gestión. Ser un referente dentro de la institución por su disciplina y alta productividad.	Tiene la capacidad de cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia institucional en relación con el área a la cual representa, y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas	Tiene la capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo.	Tiene la capacidad de cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros, por su disciplina personal y alta productividad.
Orientación a resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, promueve el desarrollo o la modificación de los procesos para que contribuyan a la mejor de la eficiencia de la institución.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí o/y otros parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Hace uso de indicadores para medir los resultados.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias, marca los tiempos de realización de los trabajos.
Planificación y organización.	Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que	Establece unas prioridades de trabajo adecuadas y compagina la urgencia con la importancia.	Establece prioridades de actuación en base a la urgencia de la tarea sin tener en cuenta su	Realiza las tareas conforme recibe la demanda. No tiene en cuenta la priorización en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación	Procura prever el tiempo necesario.	importancia. Se interesa por planificar y organizar el trabajo.	función de la urgencia ni la importancia de la tarea.
Tolerancia y trabajo bajo presión	Evita situaciones de alto estrés, ante situaciones que le generan mucha carga emocional evita demostrar comportamientos poco profesionales, controla sus emociones; sin actuar para mejorar las cosas. Ante situaciones como enfado, frustración extrema o estrés elevado, logra mantener el control y tiene la capacidad de seguir hablando, actuando y trabajando con calma. Toma acciones para mantener la calma y responde con efectividad.	Cuando enfrenta situaciones de alto estrés, elabora argumentos, da mensajes, usa el buen sentido del humor para transmitir calma y disminuir la tensión de los demás miembros del equipo. Maneja técnicas para el manejo del estrés. Puede trabajar en situaciones de estrés prolongado calmando a otro	Consigue controlar impulsos perjudiciales, que pueden generar la toma de control de una conducta negativa. Evita responder sin pensar, especialmente en situaciones de mucho estrés.	Elude demostrar conductas poco aceptadas en un ambiente laboral.
Trabajo en equipo	La institución es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima de interés personal	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		dedicación con que trata las de su área.		
Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios	Prestación del servicio en el momento oportuno, satisfaciendo la necesidad del socio y del cliente, mediante el otorgamiento de servicio de calidad	Prestación del servicio en el momento oportuno, satisfaciendo la necesidad del socio y del cliente, mediante el otorgamiento de servicio de calidad	Prestación del servicio en el momento oportuno, satisfaciendo la necesidad del socio y del cliente, mediante el otorgamiento de servicio de calidad	Prestación del servicio en el momento oportuno, satisfaciendo la necesidad del socio y del cliente, mediante el otorgamiento de servicio de calidad

Fuente: (Alles, 2005)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

4.2.2. Descripción de puestos

Una vez elaborado el diccionario por competencias es necesario que se realice la asignación de competencias a los descriptores de puestos en base a los cargos que necesite la institución.

Para ello se muestra a continuación un modelo descriptor con cada uno de los requerimientos con los que debe contar.

Tabla 39. Modelo descriptor de puestos

		MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY”
IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Directivo	
Denominación del cargo:	Director de Talento Humano	
Código:	001	
Dependencia:	Dirección de gestión de talento humano	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente	
PROPÓSITO		
		Dirigir, organizar y planear actividades relacionadas con la administración del personal, promueve un excelente y adecuado clima organizacional, para contribuir al desarrollo integral y a la satisfacción de todos los miembros de la organización.
FUNCIONES ESENCIALES		
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suscribir acuerdos de gestión ➤ Participar activamente en el diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área que le compete ➤ Dirigir y evaluar todos los programas, proyectos y actividades ejecutadas en el área. ➤ Establecer y promover mecanismos que permitan desarrollar una sana política de relaciones laborales en la COAC. ➤ Controlar el estricto cumplimiento de la normativa que regula las relaciones de trabajo.



- Establecer la adopción de medidas que tienen a prevenir los conflictos de orden laboral en la organización.
- Coordinar con los jefes de las áreas como resolver los problemas individuales de los empleados, con el fin de lograr una adecuada ubicación laboral
- Adelantar estudios que permiten actualizar la planta de personal, el manual específico de funciones y de competencias laborales teniendo en cuenta la estructura de la entidad y las necesidades de las dependencias.
- Evaluar los programas y proyectos referentes a la capacitación, inducción, reintegración, evaluación de desempeño y estímulos, para el mejoramiento continuo y desarrollo del talento humano.
- Revisar las diferentes liquidaciones de prestaciones sociales vigentes, salarios, pensiones de jubilación, invalidez o sustituciones.
- Vigilar el cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos por la administración y colaborar con la gerencia, para establecer jornadas especiales de trabajo.
- Controlar la correcta formación y desarrollo de programas de capacitación del personal de todos los niveles con la finalidad de obtener y garantizar un mayor rendimiento del personal.
- Asegurarse de que su personal a cargo cumpla de manera oportuna, eficiente y cordial, las funciones que le fueron encomendadas.
- Ejercer las funciones de orden administrativo que le sean delegadas por su jefe inmediato superior.
- Cumplir con las normas de la institución y actuar de acuerdo con la ética de su profesión o disciplina.

CONOCIMIENTOS

- Normas sobre la administración de personal
- Políticas públicas de administración de personal
- Plan de capacitación
- Manejo de equipo de oficina
- Conocimientos de seguridad social
- Manejo de herramientas de aplicaciones como Word, Excel y otros.
- Sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud
- Herramientas o instrumentos propios del trabajo.
- Administración de los servicios hospitalarios.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título profesión universitario (Administración de talento humano o Administración pública) ➤ Título de especialidad en derecho laboral, derecho administrativo o gerencia del talento humano) 	Mínimo 5 años en el área o departamento de Recursos Humanos del sector Cooperativo.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir responsabilidades del personal a su cargo para los asuntos relacionados con el sistema integral de calidad. ➤ Retroalimentar al personal a su cargo ➤ Proporcionar los recursos necesarios para el desempeño del trabajo. ➤ Asegurar la mejora continua y la disminución de los peligros y riesgos. ➤ Reportar todos los accidentes e incidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar llamados de atención por incumplimientos ➤ Tomar decisiones de acciones correctivas, preventivas y de mejora del sistema de gestión integral de calidad ➤ Medir las actividades de su área y de su gestión. ➤ Evaluar al personal para asegurar que todos han adquirido y mantienen la concientización y competencia requeridos para llevar a cabo las actividades en su puesto de trabajo.



<p>➤ Garantizar la coordinación y ejecución del plan de formación definido para su talento humano.</p> <p>➤ Asegurar la ejecución de las acciones de mejoramiento del sistema de gestión integral de calidad.</p> <p>➤ Aprobar los procesos y documentos del sistema de gestión integral de calidad propios de su área.</p>					
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Ética e integridad		x			
Compromiso		x			
Responsabilidad		x			
Específicas por área					
Manejo de conflictos		x			
Liderazgo		x			
Específicas por puesto					
Planificación y organización		x			
Autocontrol		x			
Comunicación					

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

4.2.3. Reclutamiento por competencias

El proceso de reclutamiento en una empresa u organización, suele darse por las siguientes razones:

- Crecimiento de la organización, por la ampliación de algún departamento, área, etc.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.
- Ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la entidad que no estaban previstas.

Para una buena gestión de reclutamiento de talento es necesario atraer la mayor cantidad de candidatos suficientes que permitan satisfacer el



proceso de selección. Esta fase implica en proveer el suficiente número de candidatos tanto en cantidad como en calidad, para ello es necesario recurrir a fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento por competencias no solamente se basa en buscar simples candidatos, sino que dirige sus esfuerzos en la búsqueda de las competencias que la cooperativa requiere a la hora de cubrir una vacante, es decir se basa en captar a la persona que no solo se ajuste a las necesidades del cargo, sino a toda la organización.

Entre las principales fuentes de reclutamiento están:

- Fuentes de reclutamiento interno: estas fuentes son la base de datos de la propia empresa, es decir se recurre a buscar al candidato con el perfil requerido dentro de la misma organización. Los medios de reclutamiento más recomendables son mediante avisos de cartelera y notificación mediante correo electrónico.

Tabla 40. Modelo de convocatoria- reclutamiento interno


<p>CONVOCATORIA</p> <p>Por medio de la presente se convoca a todo el personal a participar en el concurso de postulacion de cargo.</p>
<p>CARGO A DESEMPEÑAR:</p>
<p>REQUERIMIENTOS:</p>
<p>Academicos:.....</p> <p>.....</p> <p>Conocimietos:.....</p> <p>.....</p>



Experiencia:

.....
.....

Competencias y habilidades:.....

.....

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

➤ Fuentes de reclutamiento externo: consiste en reclutar candidatos provenientes del mercado laboral externo, es decir son personas que no forman parte de la empresa. Las principales medios a los que puede recurrir la cooperativa para reclutar a los posibles candidatos son:

- Candidatos espontáneos: personas que se acerca por voluntad propia a la empresa a dejar su hoja de vida o currículum.
- Anuncios de prensa
- Agencias externas de selección
- Instituciones educativas
- Publicidad en televisión y radio.

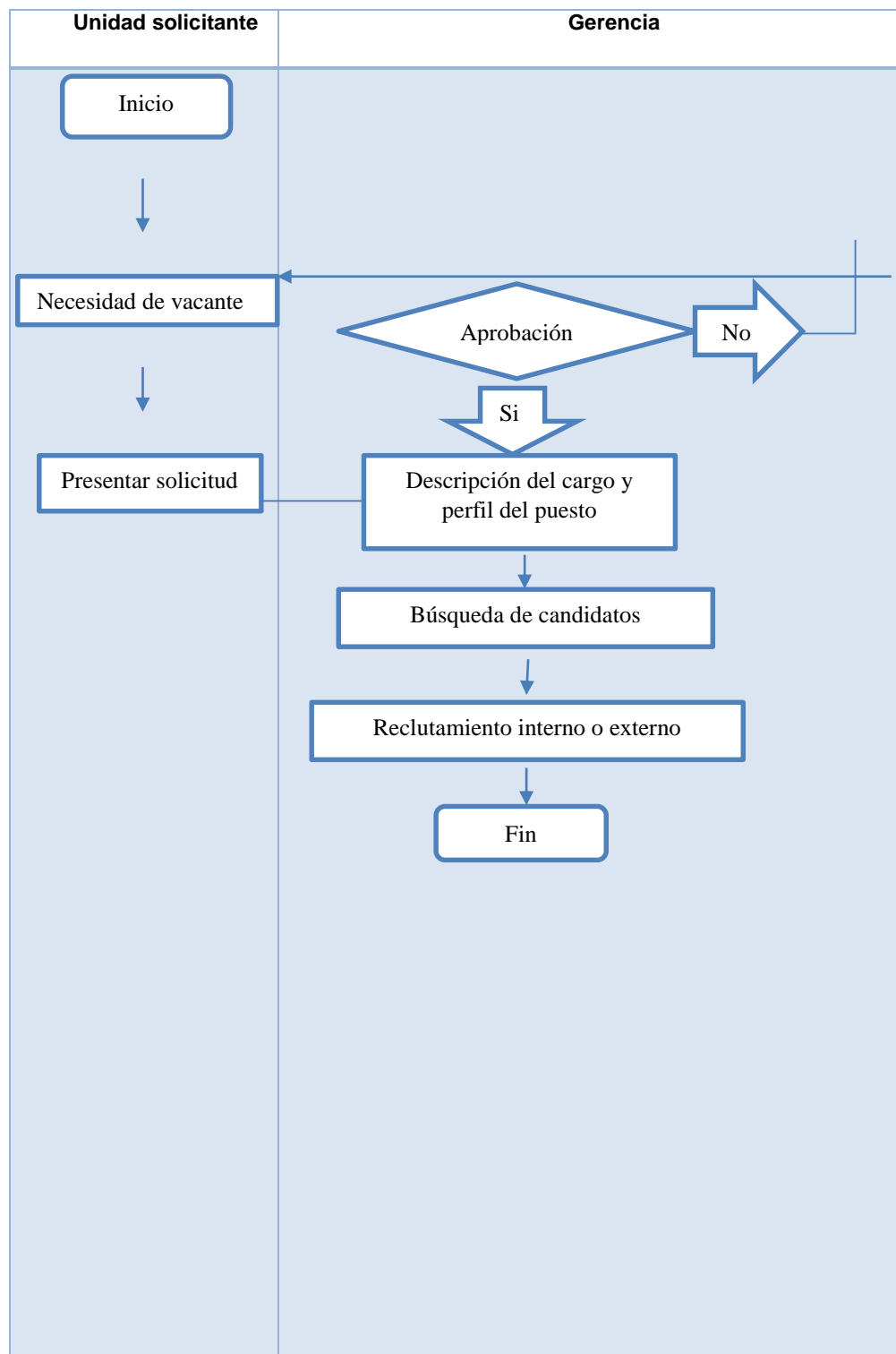
➤ Fuentes de reclutamiento mixto: este consiste en reclutar candidatos por las dos fuentes de reclutamiento mencionadas anteriormente con la finalidad de tener a los mejores candidatos a postular a cierto cargo.

Proceso de reclutamiento:

Se establece el siguiente proceso de reclutamiento para la COAC “Educadores del Azuay”:



Gráfico 37. Proceso de reclutamiento



Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta




El proceso de reclutamiento consiste en:

- La unidad o área que requiera un nuevo recurso humano debe exponer la necesidad de tal petición.
- Presentar la solicitud ante la gerencia, y ésta debe proceder a la aprobación de la búsqueda del nuevo talento humano
- La gerencia luego de aprobar la solicitud, en el caso de ser positiva, se procede a la descripción del cago y perfil, caso contrario se debe volver a establecer la necesidad de contratar un nuevo empleado.
- Luego de la aprobación se debe proceder con la descripción de los puestos y perfil del puesto.
- Finalmente termina recurriendo a las fuentes de reclutamiento interno y externo.

La solicitud con respecto a la requisición del personal deberá tener los siguientes requisitos:

Tabla 41. Solicitud de requerimiento de personal

 <p>Fecha,</p> <p>Sr.....</p> <p>Gerente general (Motivo de la solicitud de la adquisición del nuevo personal)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(Razones que justifiquen la necesidad de contratar a un empleado nuevo)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(Resultados esperados).....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Saludo a usted atentamente,</p> <p>.....</p> <p>Nombre del solicitante</p> <p>Cedula:</p>
--

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



4.2.4. Selección por competencias

El proceso inicia con la identificación de competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, determinado de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que postula.

El proceso de selección por competencias consisten en buscar entre los candidatos reclutados al personal más adecuado, que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, se basa en elegir personas que posean tres elementos primordiales como son: habilidades, competencias y actitudes.

Proceso de selección por competencias:

Fase 1: El proceso inicia con la recepción de carpetas, donde el personal asignado deberá proceder a revisar las hojas de vida, se debe verificar en esta fase que el candidato tenga título profesional, antes de proceder a la siguiente fase.

Fase 2: Consiste en la revisión de hojas de vida consiste, que se basara en análisis de datos personales, estudios realizados, referencias y experiencia, el análisis consiste en dar una calificación y en base a ello, solo los 10 candidatos pasaran a la fase 3.

Fase 3: Consiste en realizar una entrevista por competencias, la misma que servirá para identificar las competencias en cada candidato.

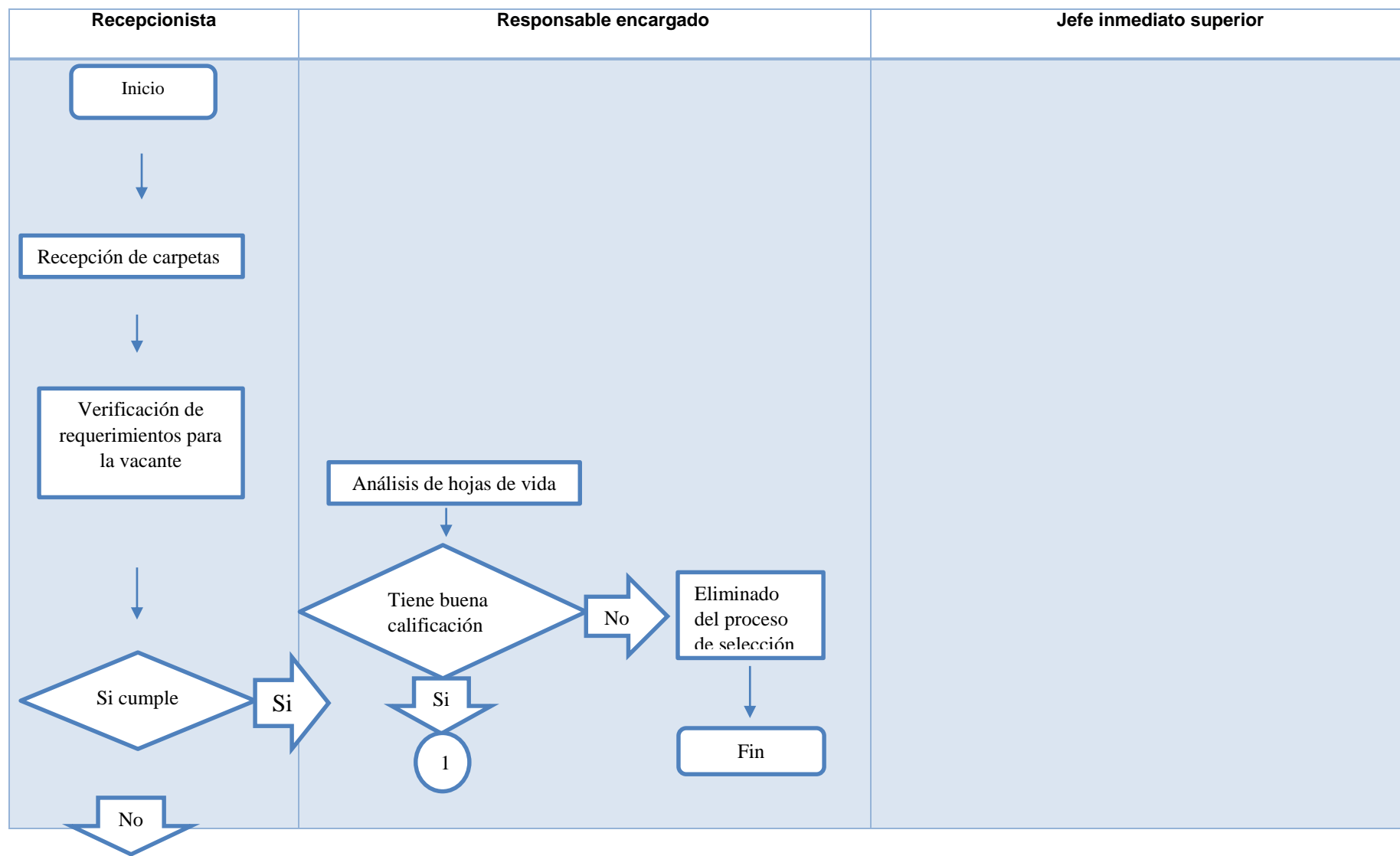
Fase 4: Aplicación de pruebas para medir los conocimientos técnicos y habilidades

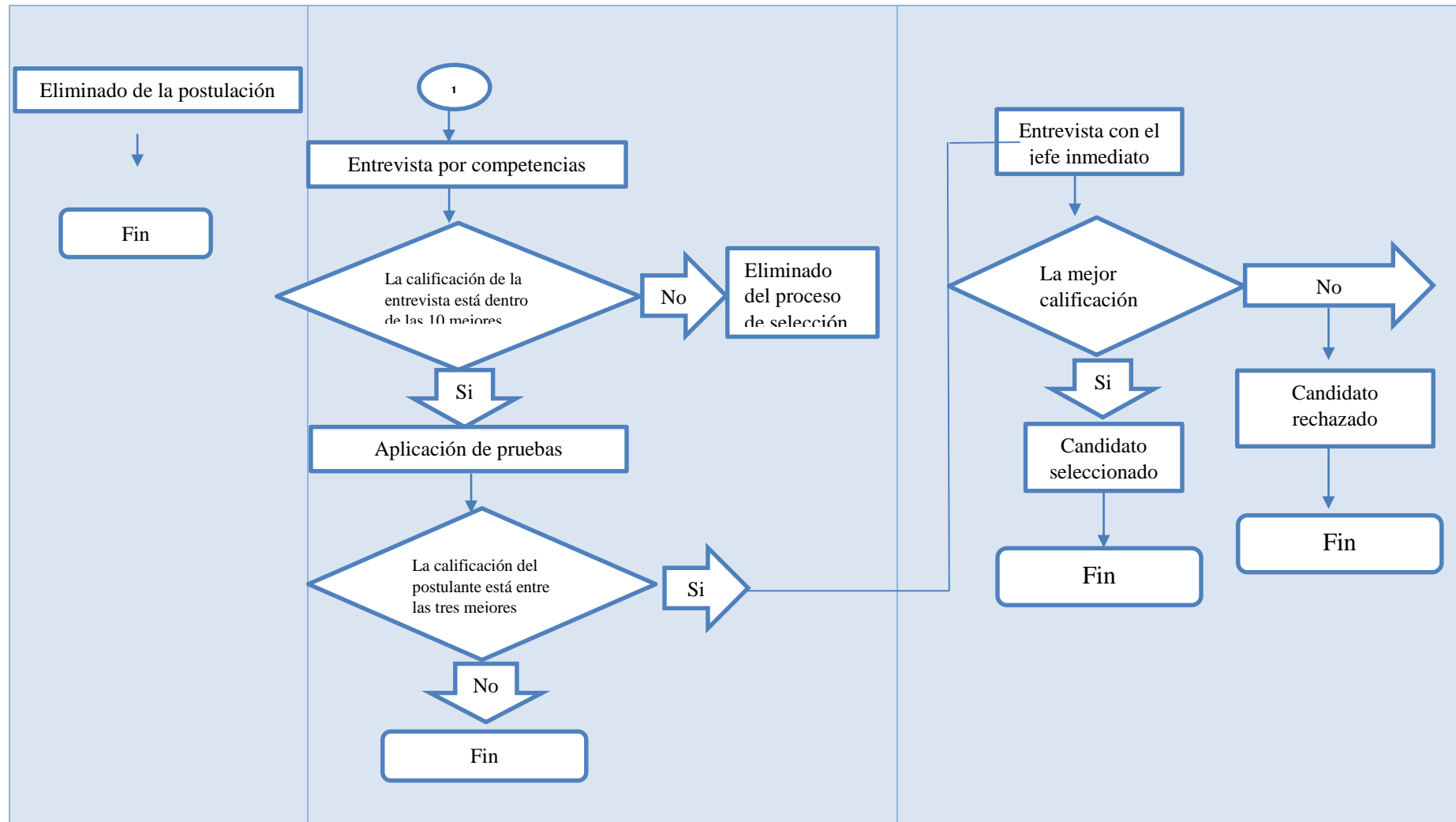
Fase 5: Entrevista con el jefe inmediato, quien finalmente decidirá el candidato apto para ocupar la vacante.

A continuación se presenta el proceso de selección por competencias:



Gráfico 38. Proceso de selección por competencias





Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



El proceso de selección del personal comprende la recopilación de toda la información de los postulantes, los pasos a seguir son los siguientes:

a. Recepción de las hojas de vida por parte de los aspirantes al

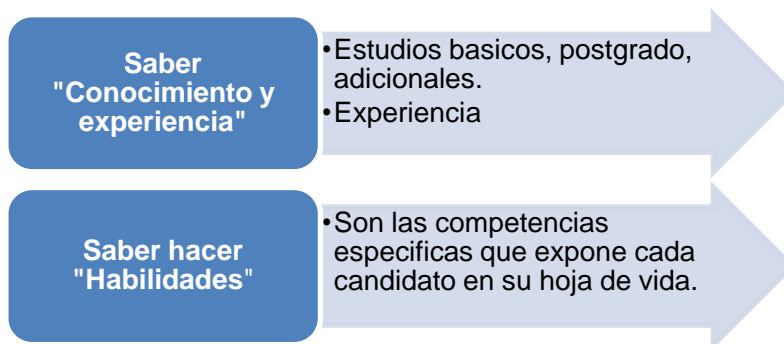
cargo: en esta etapa se procederá a recibir todos los currículos posibles.

b. Análisis y evaluación de hojas de vida

- ❖ Análisis: consiste en revisar cada hoja de vida con la finalidad de identificar a los postulantes que más se acercan al perfil buscado.

Esta etapa consiste en identificar las competencias, según lo especificado en el siguiente gráfico:

Gráfico 39. Identificación de competencias



Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Evaluación de hojas de vida: consiste en establecer una calificación de acuerdo a la información obtenida en las hojas de vida.

Tabla 42. Tabla de calificación para hoja de vida

	Parámetro de calificación	Puntaje	Observación
SABER “CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA”			
Estudios básicos	Es necesario que tenga una formación profesional específica.	Obtendrá una calificación de 10 puntos	Continúa la hoja de vida en el proceso.
Estudios pos grado	Titulación de formación avanzada, especialización magister.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En el caso de que el cargo requiera de formación avanzada, el aspirante obtendrá una calificación de 20 puntos. ✓ En el caso de que el cargo no requiera de formación avanzada, y el aspirante la posee, obtendrá una calificación de 10 puntos. ✓ En el caso de que el cargo requiera formación avanzada y el aspirante no la posee, obtendrá cero puntos y queda descalificado del proceso. 	
Estudios adicionales	Estudios que ha realizado el aspirante en forma adicional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el aspirante tiene estudios adicionales, que estén directamente relacionados con el cargo se le asignara la calificación máxima de 20 puntos. 	



UNIVERSIDAD DE CUENCA



		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por cada estudio adicional que posee el aspirante, con su respectivo certificado de aprobación se le asignara 5 puntos, hasta un máximo de 20 puntos. ✓ Si el aspirante posee estudios adicionales, pero que no estén relacionados con el cargo a que postula, se le asignara un punto por cada estudio, siempre que cuente con el documento de respaldo. 	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el candidato posee la experiencia mínima, se le asignara 10 puntos. ✓ Si el candidato posee la experiencia mayor a la especificada, se le asignara 20 puntos. ✓ Si el candidato no posee experiencia, se descarta su participación en el proceso. 	
SABER HACER “HABILIDADES”			
	Competencias especificadas en la hoja de vida.	Si el participante presenta más de 5 competencias, se le asignara 5 puntos.	

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Toda esta información debe ser registrada, y en la que debe constatar la calificación de cada postulante, con la finalidad de evidenciar que se llevó a cabo el proceso de selección en forma correcta, para lo cual se presenta el siguiente formato:



Tabla 43. Formato de análisis y evaluación de hoja de vida

 <div style="text-align: center;"> ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA (Perfil de competencias) </div> 																			
Fecha:																			
DATOS INFORMATIVOS:																			
Nombre y apellidos:																			
Cedula:																			
Cargo al que aspira:																			
REQUERIMIENTOS BÁSICOS:																			
SABER “Conocimientos y experiencia”																			
Estudios básicos																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Institución</th> <th>Año de graduación</th> <th>Especialidad</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Puntaje total</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación									Puntaje total			
Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación																
Puntaje total																			
Estudios avanzados																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Institución</th> <th>Año de graduación</th> <th>Especialidad</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Puntaje total</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación									Puntaje total			
Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación																
Puntaje total																			
Estudios adicionales																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Institución</th> <th>Año de graduación</th> <th>Especialidad</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Puntaje total</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación									Puntaje total			
Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación																
Puntaje total																			



Experiencia

Empres a	Fecha de inicio	Fecha de finalizaci ón	Cargo que desempeñ o	Actividad principal	Calificació n
Puntaje total					

Saber hacer “Habilidades”

Nº competencias identificadas	Puntaje

OBSERVACIONES:

CALIFICACIÓN TOTAL

Revisado y evaluado por:

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

❖ Verificación de referencias laborales


Consiste en verificar la información proporcionada por el postulante acerca de sus anteriores trabajos, cargos que desempeño, etc.

Para el desarrollo de esta fase se ha formulado una serie de preguntas las mismas que deben ser contestadas por las empresas u organizaciones a las cuales perteneció el candidato, cuyo medio de comunicación será vía telefónica. Se recomienda tomar en consideración las dos últimas empresas a las cuales prestó sus servicios el postulante.


A continuación se muestra el modelo de verificación de referencias laborales para la COAC “Educadores del Azuay” Cía. Ltda.



Tabla 44. Formato de verificación de referencias laborales



FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES



Fecha:

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre y apellidos del postulante:

Empresa en la que laboro:

Periodo al que prestó sus servicios:

Sueldo que percibió:

Cargo que desempeño:

Tipo de contrato:

Tipo de contrato	
Definido	
Indefinido	
Temporal	

Relación con el candidato

En el caso de otro, ¿Cuál?

Tipo de relación	
Jefe	
Compañero	
Otro	

?.....

Motivo de salida



En el caso de otro,	Motivo	
	Voluntario	
	Despido con causa	
	Finalización de contrato	
	Liquidación de la empresa	
	Otro	

¿Cuál?.....

Durante el tiempo que laboro ahí,

	Si	No
Faltaba frecuentemente		
Llegaba tarde		
Era problemático		
Tenía buena conducta		

¿Cómo calificaría su desempeño?
Excelente.....Bueno.....Regular.....Malo.....Pésimo.....

¿Cómo fue la relación con sus compañeros?
Excelente.....Bueno.....Regular.....Malo.....Pésimo.....

¿Lo recomendaría?
Sí, ampliamente.....
Sí, con reservas.....
No, porque.....

Tuvo personal a su cargo:
Sí.....No.....

Mencione algunas competencias de esta persona:
.....3.)5.)7.)
.....4.)6.)8.)

Verificación realizada por:

Persona a la que se solicitó la información:

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



Cabe señalar que si durante el proceso, se verifica que la información proporcionada por el candidato, es incorrecta debe ser eliminado de forma inmediata del proceso de selección.

La persona a cargo del proceso deberá calificar la verificación de datos en una escala del 1 al 5, donde cinco es el mayor puntaje.

Los postulantes que obtengan el mayor puntaje pasaran a la siguiente fase de la entrevista por competencias.

c. Entrevista de evaluación e identificación de competencias organizacionales

Una vez culminada la etapa de verificación de la hoja de vida, se procede a llevar a cabo la programación de citas para la entrevista por competencias, la misma que es comunicada al postulante vía telefónica, estableciendo una fecha, hora, día y lugar.



La entrevista por competencias tiene como objetivo evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si es la persona que la organización está buscando y si éste es competente para ocupar el cargo al cual postula. Es decir se trata de establecer los comportamiento y acciones que el candidato a utilizado en situaciones reales y como ha reaccionado frente a ello.

La estructura de la entrevista debe ser preparada en basa a las competencias definidas para la COAC “Educadores del Azuay” Cía. Ltda., las preguntas deben ser realizadas de acuerdo al cargo al cual está postulando el aspirante.

A continuación se presenta el siguiente ejemplo:



Tabla 45. Formato de entrevista por competencias

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div> <p>FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</p>  <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA Desde 1867</p> </div> </div>			
Fecha: 4/08/2016			
Nombre y apellidos del postulante:			
Cargo al que postula: Jefe de talento humano			
Evaluador:			
Competencia	Comportamiento	Respuesta	Puntaje
CARDINALES			
Ética e integridad	Su actuación dentro de la organización se ha regido por principios éticos.		
	Piensa usted que los principios éticos deben ser aplicados tanto en la vida personal como en la laboral.		
	Usted suele fomentar a sus subordinados los principios éticos emitidos por la institución.		
	Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que usted se ha guiado por su integridad.		
Compromiso	Participa en las actividades a nivel de toda la organización		
	Excelente identificación con los objetivos de la empresa y su área de trabajo		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Actitud adecuada para atender y promover los intereses de la organizacion		
Responsabilidad	Ha tenido inconvenientes en antiguos trabajos a la hora de cumplir con sus deberes laborales		
	En alguna ocasión usted ha antepuesto su vida laboral por la personal.		
	Ha logrado que su equipo de trabajo cumpla con las actividades en los tiempos estipulados.		
ESPECIFICAS POR ÁREA			
Manejo de conflictos Liderazgo	Ante la presencia de conflictos, se centra en identificar el problema, su causa, los responsables, etc.		
	Establece soluciones rápidas y eficientes ante la presencia de conflictos.		
	A tiende oportunamente el conflicto generado, o deja pasar mucho tiempo.		
	Ha resuelto conflictos anteriormente sobre asuntos relacionados con su trabajo, con resultados positivos.		
	Coordina el trabajo de grupos de compañeros/ colaboradores		
	Responde a las peticiones de ayuda de compañeros que acuden a usted		
	Consigue que otros presten atención a sus comentarios		
	Logra influir en los demás utilizando de forma eficaz hechos e informaciones		
	Hace frente a nuevos retos a fin de completar una parte específica del trabajo		
ESPECIFICAS POR PUESTO			
	Establece objetivos ambiciosos pero realista para su equipo de trabajo.		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Planificación y organización	Distribuye las tareas de su equipo, tomando en consideración las cargas de trabajo y las preferencias personales.		
	Provee los recursos necesarios para el logro de objetivos Cambia los planes cuando cambias las circunstancias o prioridades		
	Actúa cuando se identifican los problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.		
Autocontrol	En situaciones de conflicto entre compañeros ha sabido mantener el orden.		
	Ha sufrido alguna agresión física o verbal por parte de algún miembro de la organización.		
	Ante situaciones de estrés o ansiedad, su temperamento cambia negativamente.		
Comunicación	Habla con compañeros para recibir o darles información o instrucciones		
	Resumir y aclarar las informaciones que recibe para asegurarse de que comprende lo que le están exponiendo.		
	Capacidad para expresarse en forma clara.		
	Capacidad para escuchar a los demás		
		TOTAL	

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta



En la tabla anterior se presenta un modelo que la institución debería utilizar para llevar a cabo la entrevista por competencias.

En el campo respuesta se tiene dos opciones de Sí o No, donde:

- Sí equivale a 5 puntos
- No equivale a 0 puntos

Una vez establecida la puntuación se procede a la sumatoria total de cada ítem, para la obtención de una calificación final, la misma que indicara en qué nivel se encuentra el postulante. Mediante la siguiente formula se obtendrán el porcentaje de valoración:

$$\text{Calificación final} = \frac{\text{Sumatoria Total de respuestas afirmativas}}{\text{número de preguntas formuladas} * 5 \text{ (puntos)}} = \%$$

Donde:

- La sumatoria total de respuestas afirmativas, corresponde a las respondidas por el postulante.
- El número de preguntas formuladas se multiplica por cinco puntos para obtener un porcentaje razonable, puesto que lo ideal sería que el postulante obtenga cinco puntos por cada pregunta realizada.

Una vez obtenida la calificación final, el resultado debe ser interpretado según la siguiente tabla:



Tabla 46. Escala de calificación para entrevista por competencias

Nivel de desarrollo de competencias	Escala de valoración (%)	Síntesis de evaluación
Nivel 1: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel insuficiente de desarrollo de la competencia		
Nivel 2: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel suficiente pero no óptimo de desarrollo de la competencia.	0-33	Bajo lo esperado: Candidato/a que demuestra tener algunas de las competencias directivas definidas en el perfil, sin embargo, muestra debilidades otras sin compensarlas. Posee una motivación poco clara para el cargo.
Nivel 3: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel óptimo de desarrollo de la competencia.	34-66	Acorde: Candidato/a que muestra tener la mayoría de las competencias directivas definidas en el perfil, aunque demuestra débiles otras que podrían compensarse en el tiempo. Posee una motivación acorde para el cargo.
Nivel 4: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel sobresaliente de desarrollo de la competencia.	67-100	Sobre lo esperado: Candidato /a que demuestra tener todas las competencias directivas definidas en el perfil, cumpliendo a cabalidad y superando los requisitos exigidos. Posee una alta motivación para el cargo.

Fuente: (Ibañez Crino , 2009)

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Los candidatos que obtengan los 10 mejores puntajes pasaran a la siguiente fase, de aplicación de pruebas de conocimientos.

d. Aplicación de pruebas



Esta etapa se basa en identificar las competencias específicas requeridas para el desempeño de algún cargo ya sea de nivel directivo, ejecutivo y profesional.

Se recomienda aplicar las siguientes pruebas de evaluación:

- Pruebas psicométricas: dirigidas a evaluar los rasgos de personalidad del postulante, y permiten predecir el comportamiento de una persona.
- Pruebas psicotécnicas: permite evaluar los conocimientos específicos sobre un cargo en concreto.
- Pruebas situacionales: son pruebas de presentación oral y escrita.

Estas pruebas deben ser aplicadas a los postulantes en un tiempo no mayor a una hora y media. Cada prueba debe estar valorada sobre 50 puntos.

Los postulantes que obtengan las 3 mejores calificaciones pasaran a la siguiente etapa que es la entrevista final.

e. Entrevista final con el jefe inmediato



Una vez identificados a los tres mejores candidatos, estos serán notificados para que se presenten a la entrevista final con el jefe inmediato.

El jefe inmediato tendrá como responsabilidad identificar al postulante más idóneo y que cumpla con todos los requisitos para ocupar la vacante, deberá observar cualidades relacionadas con: la presentación personal, experiencia, motivación e interés en la empresa y el cargo a ocupar.

Para la recopilación de dicha información se presenta el siguiente modelo de entrevista final:



Tabla 47. Formulario de entrevista final

		FORMULARIO DE ENTREVISTA FINAL		
Fecha:				
Datos del evaluado:				
Nombre y apellidos del postulante:				
Cargo a ocupar:				
Conocimiento sobre el cargo y la empresa (10 puntos)			OBTIENE:	<input type="text"/>
() ¿Qué conoce acerca de la COAC "Educadores del Azuay Cía. Ltda."?				
() ¿Qué sabe sobre el cargo al cuál usted aspira?				
() ¿Explique por qué la institución debería contratarlo?				
() ¿Qué espera de la empresa a largo plazo?				
() ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo acerca de la empresa y que fue lo más le llamo la atención?				
Cualidades del candidato (10 puntos)			OBTIENE:	<input type="text"/>
() ¿Le gustaría trabajar en equipo de forma individual?				
() ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?				
() ¿Por qué decidió seguir esta profesión?				
() ¿Cree que es importante tener un trabajo estable?				
() ¿Hábleme sobre la responsabilidad, el respeto, y la ética?				
Experiencia (10 puntos)			OBTIENE:	<input type="text"/>
() ¿Cuáles ha sido el logro más importante alcanzado hasta ahora en su vida, y en sus anteriores empleos?				
() ¿En qué aspectos de su actual o anterior empleos usted se destacó?				
() ¿Cómo describe un jefe ideal?				
() ¿Cree usted que el puesto al cual usted postula le traerá beneficios futuros, cuáles?				
() ¿Cómo beneficiaría la experiencia que usted tiene al cargo al cual aspira?				
Presentación personal (10 puntos)			OBTIENE:	<input type="text"/>



Observaciones:

Calificación total :

Nombre del evaluador:

Firma:

Nota: cada pregunta será evaluada con 2 puntos

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Una vez finalizado esta etapa es necesario que se compare los resultados obtenidos entre los tres candidatos, y en base a tal información se elegirá el que mayor puntuación obtuvo, para lo cual se presenta el siguiente modelo para presentación final de las calificaciones:

Tabla 48. Registro de calificaciones

 <div> <p>DOCUMENTO DE REGISTRO DE CALIFICACIONES DEL POSTULANTE</p>  <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA founded 1867</p> </div>									
Nombre del postulante:									
Cargo a desempeñar:									
Fecha:									
Evaluador:									
Escala de valoración									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escala de valoración</th> <th>Síntesis de evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-33</td> <td>Candidato con resultado bajo lo esperado.</td> </tr> <tr> <td>34-66</td> <td>Candidato con resultado acorde lo esperado.</td> </tr> <tr> <td>67-100</td> <td>Candidato con resultado sobre lo esperado.</td> </tr> </tbody> </table>	Escala de valoración	Síntesis de evaluación	0-33	Candidato con resultado bajo lo esperado.	34-66	Candidato con resultado acorde lo esperado.	67-100	Candidato con resultado sobre lo esperado.	
Escala de valoración	Síntesis de evaluación								
0-33	Candidato con resultado bajo lo esperado.								
34-66	Candidato con resultado acorde lo esperado.								
67-100	Candidato con resultado sobre lo esperado.								
Resultados del candidato									



Factores	Peso particular	Puntos	Calificación obtenida	Porcentaje de calificación
Pruebas psicométricas	25%	50	calificación de prueba psicométrica	(Calificación prueba psicotécnicas * 25%)/50 puntos
Pruebas psicotécnicas	25%	50	Calificación de prueba psicotécnica	(Calificación prueba psicométrica * 25%)/50 puntos
Pruebas situacionales	25%	50	Calificación de prueba situacional	(Calificación prueba situacional* 25%)/50 puntos
Entrevista con el jefe inmediato	25%	40	Calificación de entrevista con el jefe	(Calificación de la entrevista * 25%)/40 puntos
Calificación final	100%	190 puntos		

Calificación final :

Síntesis de la evaluación (escala de valoración):

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

El registro de calificación permitirá resumir todas las calificaciones obtenidas por los candidatos, el candidato elegido será el que tenga la mayor puntuación sobre el 100%.

Una vez concluida esta fase, se notifica al postulante vía telefónica y correo electrónico que ha sido admitido y la fecha de incorporación para la inducción y capacitación que debe seguir antes de asumir el cargo.

4.2.5. Contratación, inducción y capacitación

Contratación:

El proceso de contratación se llevará a cabo cuando se haya seleccionado al candidato adecuado, en esta etapa se establecerá un día, lugar, y fecha para una reunión entre el encargado de la selección del personal y el



candidato elegido, donde se expondrá temas puntuales tales como: remuneración, horarios, políticas y reglas de la empresa, entre otros asuntos.

El contrato de la institución estará facultado de acuerdo a la ley, con el objeto de que se establezca una buena relación de trabajo entre las partes, y a su vez garantizar los intereses, derechos del empleado y la empresa.

Inducción:

En esta fase se propone elaborar un programa de inducción, la misma que estará compuesto por dos partes que son:

- Inducción general (Introducción a la organización)

Comprende en proporcionar al nuevo empleado toda la información relacionada con la organización esta información comprende:

- ❖ Antecedentes de la institución
- ❖ Misión y visión
- ❖ Objetivos institucionales y estratégicos
- ❖ Organización de la COAC “Educadores del Azuay” Cía. Ltda.
- ❖ Políticas establecidas por la institución
- ❖ Reglas generales de la empresa y del personal
- ❖ Los servicios que ofrece
- ❖ El personal a cargo de la empresa
- ❖ Conocimiento de las instalaciones de la empresa
- Inducción específica (Introducción al puesto de trabajo)

Esta inducción comprende en proporcionar toda la información al empleado acerca del departamento al cual pertenece y del cargo que va asumir, es importante que se brinde la mayor colaboración y apoyo posible, para que la inducción del empleado sea lo más rápido posible y en el menor tiempo.

Es necesario que se le proporcione el manual de funciones, con la finalidad de que el nuevo empleado identifique y conozca de las respectivas



funciones, obligaciones, y responsabilidades que debe asumir en su puesto de trabajo.

Capacitación

En esta etapa se debe tratar dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación para el personal nuevo: En esta fase es necesario que se realice una capacitación de tres meses con la intención de que el empleado se familiarice con el manejo de la información, instrumentos de trabajo y la modalidad en la que se lleva el trabajo que debe cumplir.
- Capacitación para empleados: se trata de brindar capacitación a empleados, cuando estos empiezan a presentar fallas en el trabajo que realizan. En este sentido es necesario que la empresa se preocupe en fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de sus empleados, y de esta forma los recursos humanos de la institución desarrollen de forma eficaz su trabajo.

Se recomienda a la empresa llevar a cabo programas de capacitación sobre temas puntuales, que ellos consideran que deben ser tratados dentro de la organización.

Se debe brindar capacitación cada tres meses por un periodo de un mes por una hora diaria de trabajo, y al final de cada capacitación se debe evaluar a cada empleado, con la finalidad de determinar la eficiencia de la capacitación.

De esta forma se podrá motivar a los empleados en seguir retroalimentando sus conocimientos.

4.2.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño por competencias tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, permite identificar los esfuerzos de todas las personas de la Cooperativa hacia los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

resultados. Dicho de otra forma consiste en analizar los puntos débiles y fuertes de cada empleado; cuya evaluación del desempeño ira en función al puesto que ocupa la persona evaluada, en concordancia con las competencias que le corresponde.

Para el caso de la COAC “Educadores del Azuay Cía. Ltda.”, se ha desarrollado un proceso de evaluación de desempeño del personal por competencias.

Esta evaluación tiene como objetivo recolectar información acerca del cumplimiento de las responsabilidades, funciones, y rendimientos por parte de los empleados. Mediante esta información se podrán tomar decisiones acerca de lo que debe ser mejorado para que los empleados alcancen el máximo desempeño.

Para la evaluación del desempeño se propone el siguiente modelo:



Tabla 49. Formulario para la evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																			
		Datos del Evaluado	Datos del Evaluador																
Nombre:																			
Cargo:																			
Departamento:																			
Fecha:																			
<p>Instrucciones: Evalúe las competencias, según los siguientes niveles de evaluación:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Calificación</th> <th>Definición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>Sobresaliente</td> <td>Desempeño que excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Satisfactorio</td> <td>Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Necesita mejorar</td> <td>Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No satisfactorio</td> <td>No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere un plan de acción de mejora y una evaluación de seguimiento en tres meses.</td> </tr> </tbody> </table>					Nivel	Calificación	Definición	4	Sobresaliente	Desempeño que excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.	3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido	2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.	1	No satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere un plan de acción de mejora y una evaluación de seguimiento en tres meses.
Nivel	Calificación	Definición																	
4	Sobresaliente	Desempeño que excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.																	
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido																	
2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.																	
1	No satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere un plan de acción de mejora y una evaluación de seguimiento en tres meses.																	
<p>Marque con una (x) la puntuación que corresponde al nivel de evaluación de cada competencia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sobresaliente (4)</th> <th>Satisfactorio (3)</th> <th>Necesita mejorar (2)</th> <th>No satisfactorio (1)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Sobresaliente (4)	Satisfactorio (3)	Necesita mejorar (2)	No satisfactorio (1)										
	Sobresaliente (4)	Satisfactorio (3)	Necesita mejorar (2)	No satisfactorio (1)															



Aspectos del trabajo (50%)				
Calidad de trabajo efectuado				
Capacidad para atender nuevos métodos, procedimientos de trabajo				
Capacidad de trabajar sin supervisión				
Cumple con las normas, reglas y políticas.				
Identificación y lealtad con la institución				
Es discreto y confiable en el manejo de información y tareas del área.				
Es abierto a los cambios y sugerencias para el mejoramiento de su trabajo.				
Hace buen uso de los recursos de la institución.				
Participa en forma activa en capacitaciones y programas de la institución.				
Realiza su trabajo con precisión y exactitud				
Cumple con su trabajo en el momento solicitado.				
Maneja las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo				
Busca soluciones ante la presencia de				



problemas en el área o puesto de trabajo				
Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias				
Hábitos disciplinarios (25%)				
Es puntual y cumple con su horario de trabajo				
Justifica adecuadamente sus atrasos y faltas				
Disponibilidad para trabajar en horarios especiales, diferente al normal.				
Cuida de su aspecto personal y lleva el uniforme completo				
Mantiene en orden su puesto de trabajo				
Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones				
Se expresa en forma oral y escrita de manera clara y precisa, recepta ideas en forma clara y se puede adaptar a cualquier entorno con facilidad.				
Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias				



Relaciones interpersonales (25%)						
Demuestra amabilidad, cortesía, y respecto con clientes y todo el personal						
Se comunica con compañeros, clientes y superiores con actitud franca y constructiva						
Tiene capacidad para trabajar en equipo						
Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo						
Coopera en actividades diferentes a las asignadas en su área de trabajo						
Mantiene actitud positiva, ante la presencia de problemas y conflictos.						
Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias						
Calificación						
<p>Para la obtención de la calificación final se debe multiplicar los puntos obtenidos por el peso asignado, luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación. Lo anterior se resume en el siguiente cuadro:</p>						
	Competencias evaluadas	Puntos obtenidos	x	Peso asignado	=	Calificación
	1.Aspectos del trabajo		x	0.50	=	
	2. Hábitos disciplinarios		x	0.25	=	



3. Relaciones interpersonales		x	0.25	=											
Calificación total (1+2+3)=															
Escala de valoración															
<table border="1" style="margin: auto;"><thead><tr><th>Puntos</th><th>Calificación</th></tr></thead><tbody><tr><td>3.53-4</td><td>Sobresaliente</td></tr><tr><td>2.53-3.52</td><td>Satisfactorio</td></tr><tr><td>1.53-2.52</td><td>Necesita mejorar</td></tr><tr><td>1.52 o menos</td><td>No satisfactorio</td></tr></tbody></table>						Puntos	Calificación	3.53-4	Sobresaliente	2.53-3.52	Satisfactorio	1.53-2.52	Necesita mejorar	1.52 o menos	No satisfactorio
Puntos	Calificación														
3.53-4	Sobresaliente														
2.53-3.52	Satisfactorio														
1.53-2.52	Necesita mejorar														
1.52 o menos	No satisfactorio														
LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO ES:															
Firma del evaluador:															

Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

En base al modelo anterior sobre la evaluación del desempeño, se podrá establecer planes de acción para la retroalimentación de conocimientos.

4.2.7. Planes de carrera

Los planes de carrera y los planes de sucesión combinan los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a los requerimientos para el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

La organización debe ofrecer planes de carrera a los empleados sobresalientes, de potencial elevado, que le incentive a encontrar un reto profesional de manera permanente y con ello lograr realización personal



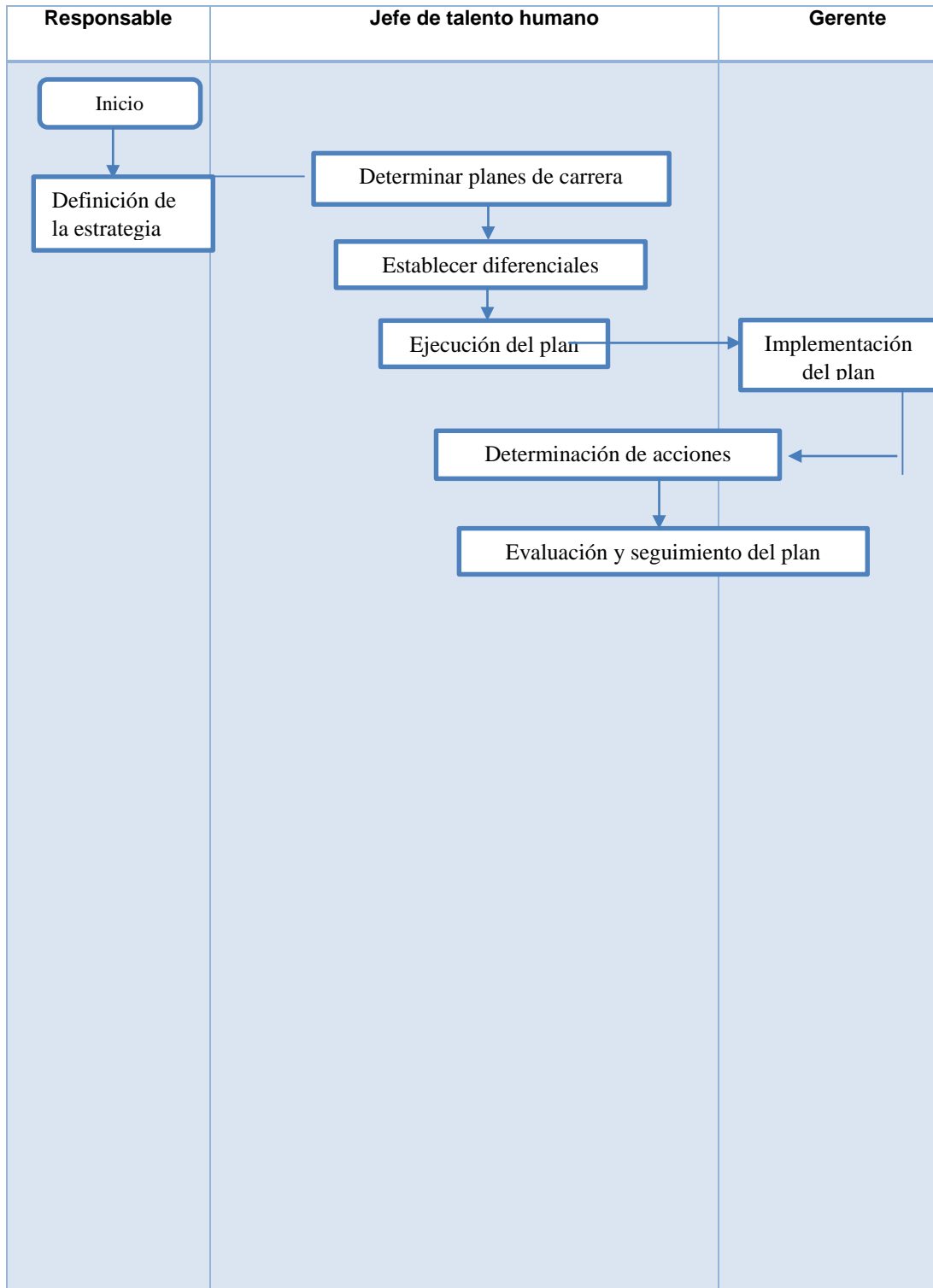
para sí mismo y que sus conocimientos sean de gran aporte a la cooperativa.

Proceso a seguir:

- Los planes de carrera tiene como finalidad facilitar el desarrollo profesional de los empleados y éste debe estar definido por la estrategia de la empresa.
- Determinar planes de carrera, su factibilidad y el tiempo estimado para que cada empleado pueda ascender a cierto puesto.
- Con la finalidad de acceder a un nivel superior, es importante establecer las diferencias de las competencias, conocimientos y experiencias en cada cargo, es decir las diferencias del cargo que ocupa el empleado con el que pretende ocupar.
- Ocupación del nuevo cargo o puesto, para esto es importante que el empleado obtenga la calificación mínima requerida y desarrollar las competencias en los niveles requeridos para el puesto superior
- Ejecución del plan de carrera, para esta etapa se recomienda a la organización utilizar el método Coach (técnica de entrenar y dirigir), que consiste en instruir a un nuevo colaborador en un nuevo cargo.
- Implementación del plan
- Evaluación y seguimiento del plan



Gráfico 40. Proceso de plan de carrera

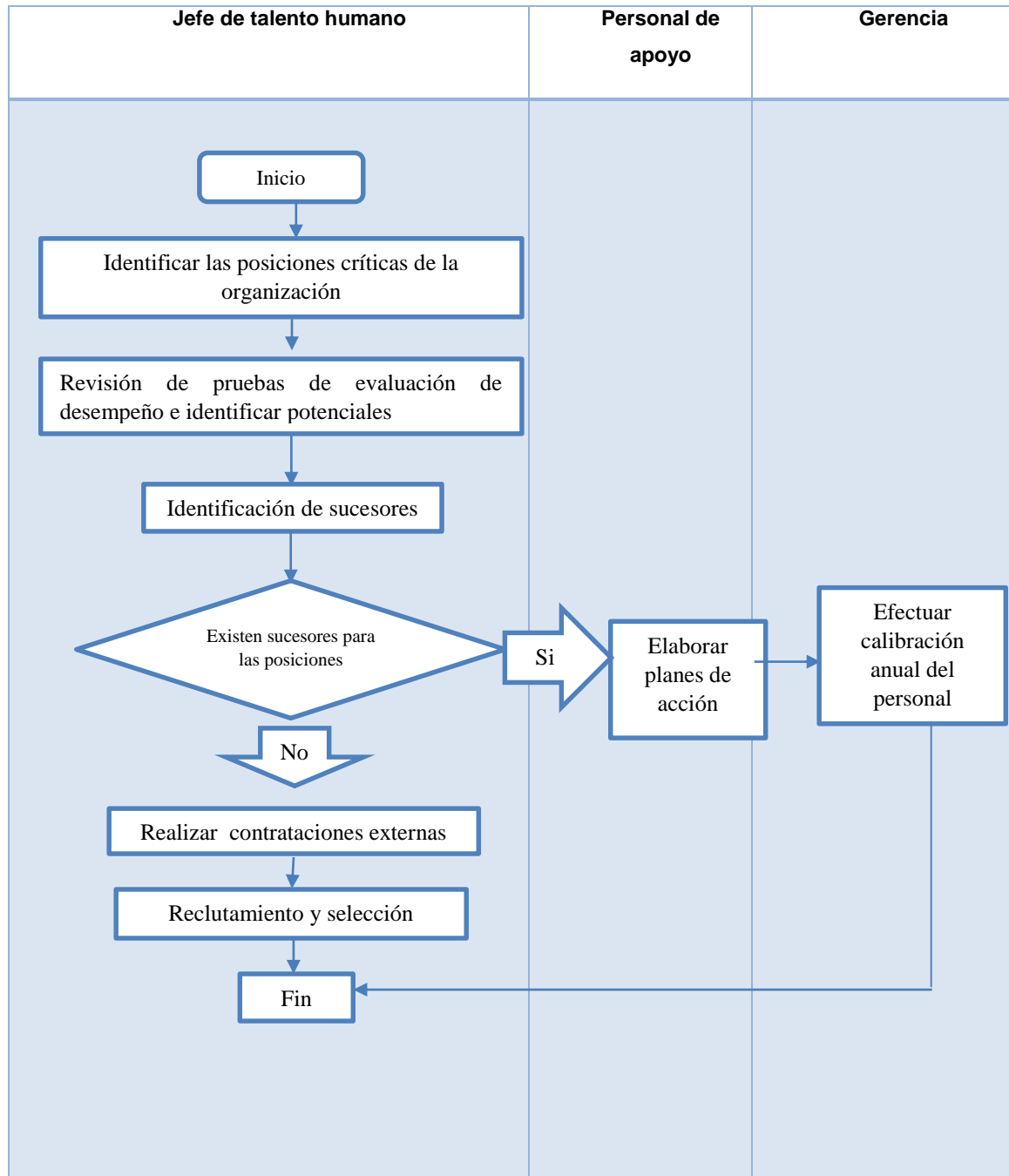


Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

4.2.8. Planes de sucesión

A continuación se presenta el proceso para la elaboración de planes de sucesión para la Cooperativa Educadores del Azuay Cía. Ltda.

Gráfico 41. Proceso de los planes de sucesión



Elaborado por: Diana Soraya Quizhpi Titusunta

Cabe señalar que los planes de carrera son los que posibilitan el desarrollo profesional dentro del organigrama de la organización, es decir permiten el



ascenso de abajo hacia arriba, mientras que los planes de sucesión se dan cuando se presenta la necesidad de sustituir un puesto dentro la organización.

4.3. Beneficios del modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

- Ayudará al mejoramiento de la estrategia institucional
- Maximizará el rendimiento individual y por ende el colectivo
- Identificará el nivel de competencias requeridas y determinará los objetivos de desarrollo personal con un plan de acción específico y estructurado
- Permitirá recibir y dar una retroalimentación más objetiva y clara
- Permitirá conocer capacidades que se mantenían pasivas
- Mejorará el nivel de competencia de los trabajadores.
- Creará una cultura de desarrollo y crecimiento que será un beneficio para el trabajador en un contexto laboral y personal
- Se le facilitará al empleado la obtención de herramientas que le permitirán ser más competitivo en todos los ámbitos de su vida laboral.
- Ayudará a mejorar el rendimiento, el desempeño, y la productividad al interior de la Cooperativa.
- Ayudará a identificar los conocimientos, capacidades y actitudes de los equipos de trabajo.
- Mejorará la capacidad de gestión y solución de problemas
- Ayudará a definir una ruta de desarrollo clara para cada trabajador



CONCLUSIONES

- Mediante la investigación se pudo determinar que el departamento de talento humano normalmente está conformado por las áreas de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, seguridad e higiene y remuneraciones. La mayoría de las cooperativas estudiadas manifiesta que la misión del departamento de talento humano es encargarse de atender todas las necesidades y situaciones referidas al personal de una organización, la dirección está a cargo de un responsable que normalmente recibe el nombre de director de recursos humanos, sin embargo, en las cooperativas objeto de estudio el responsable recibe varias denominaciones según las actividades que desempeña.
- Una minoría del 37,50% de las cooperativas estudiadas no cuentan con una persona encargada del desarrollo organizacional. Sino por el contrario, buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y establecimiento de mejoras. Por otra parte el 56% de las cooperativas no cuentan con una herramienta de medición de competencias del puesto de cada empleado, ni tampoco cuentan con herramientas de medición de habilidades intelectuales.
- La Cooperativa de ahorro y crédito Educadores del Azuay no tenía claramente definida su misión y visión, por lo que se procedió a reformularla de acuerdo a la actividad que realiza y a lo que ésta ofrece a sus socios.
- La Cooperativa Educadores del Azuay Cía. Ltda., no tiene definido un departamento de Talento humano, sus administradores consideran que no es necesario porque no cuentan con un elevado número de empleados, sin embargo el personal manifiesta que cada empleado desempeña más de un cargo o realiza actividades fuera



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de las establecidas en su contrato de trabajo, por lo que ha causado inconformidad entre los miembros de la organización.

- La institución no cuenta con un proceso de reclutamiento debidamente estructurado y planificado, sino por el contrario, solamente se procede a revisar todas las carpetas que son ingresadas en un proceso de selección del personal, lo que ha provocado la pérdida de tiempo y de recursos.
- El proceso de selección del personal se realiza de la forma tradicional, y está a cargo del consejo de administración y vigilancia, lo que en ocasiones ha provocado selecciones fallidas o erróneas de personal, dado que la misma no es realizada por un profesional en el tema. En vista de lo anterior se elaboró un modelo de gestión por competencias para la cooperativa Educadores del Azuay de acuerdo a la actividad que realiza dicha institución.
- La Cooperativa Educadores del Azuay cuenta con procesos de inducción, contratación y capacitación inadecuadamente definidos, detallados, y poco planificados. La capacitación e inducción que presta la institución luego de la selección, es de aproximadamente una semana, que culminada se procede a colocar al empleado a laborar bajo la custodia de algún supervisor por un periodo de 7 días, transcurrido este tiempo el responsable a cargo será quien dictamine si el candidato es el idóneo y si debe o no ser contratado.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda que toda organización sin importar su tamaño, disponga de un área o departamento de recursos humanos, y que el mismo este dirigido por un profesional especialista en la gestión de talento humano, ya que de ello va a depender el desarrollo organizacional y crecimiento de una empresa, puesto que será el encargado de elegir al personal más idóneo, un personal que tenga los conocimientos, capacidades y competencias solicitadas por las instituciones del sector financiero.
- Es aconsejable que las instituciones estudiadas cuenten con una persona encargada del desarrollo organizacional, dado que está orientada a maximizar el potencial del recurso humano, que conlleven a tener incrementos en la productividad; y, por consiguiente, en ingresos. Con un responsable a cargo es necesario que de manera inmediata se empiecen a programar procesos de evaluación de competencias para el personal de acuerdo a cada puesto o área de trabajo, con la finalidad de identificar en forma oportuna las debilidades del personal y empezar a desarrollar planes de mejora y capacitación.
- La implementación y socialización de la misión y visión desarrollada en el presente trabajo, puesto que estas son claras y concisas, las cuales expresan la razón de ser de la empresa y lo que pretende ser o alcanzar en el futuro.
- La creación del departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., así como la contratación de un profesional que se encargue de evaluar los puestos que deben ser creados para facilitar el trabajo del resto de los miembros de organización.
- Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias desarrollado en esta investigación, el cual permitirá la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

selección del personal más idóneo y de acuerdo a los requerimientos de la institución, modelo que permite identificar las falencias del personal y lo que debe mejorarse para que el desempeño de los trabajadores sea eficiente.



BIBLIOGRAFÍA

Abascal Rojas, F. (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Pozuelo de Alarcón, Madrid, España: ESIC Editorial.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires : Editorial Granica .

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard, EE.UU.: Harvard Business Press.

Cabral, J. (4 de junio de 2013). *RR.HH: Formación de personal*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

Cárcamo Stuardo, M. (1968). *Las Relaciones Humans Y la Administracion de Personal* (2ª ed.). Santiago, Chile: Andrés Bello.

Centella Moyano, M. (2009). *Esquemas de acción social de la empresa*. Lulu.com.

Chuquisengo, R. (1 de septiembre de 2015). *Gestión del talento humano*. Obtenido de Gestión.com: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

COAC “Educadores del Azuay”. (25 de abril de 2016). *Cooperativa de Ahorro y Credito Educadores del Azuay* . Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Credito Educadores del Azuay : http://www.coopeducadoresdelazuay.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=62

Congreso Nacional. (2015). *Código de trabajo*. Quito: Ediciones legales .

Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3ª ed.). México: International Thomson Editores SA.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

El Mercurio. (16 de mayo de 2014). *El Mercurio* . Obtenido de El Mercurio : <http://www.elmercurio.com.ec/431577-austro-tiene-170-cooperativas-de-ahorro/#.VwPG5Jx961s>



Florida, R. (2009). *Las ciudades creativas: Por qué dónde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona, España: Ediciones Paídos Ibérica.

Fregoso, C. (2014). *Requisitos intelectuales físicos responsabilidad condiones de trabajo análisis del puesto*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/22135/>

Friedman, T. (2007). *The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-first Century*. Nueva York, EE.UU.: Picador / Farrar, Straus and Giroux.

Gélinier, O. (1989). *Estrategia y motivación*. Barcelona, España: Civilización DL.

Guillory, W. (2010). *The Age of Human Potential—Talent Management*. Salt Lake City (Utah): Innovations International, Inc. .

Ibañez Crino , P. (2009). *Guia para la elaboracion de entrevistas por competencias*. Asuncion : Secretaria de la Funcion Publica .

Ibáñez Marcos, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo SA.

Jordi Casal , E. (2003). *Tipos de Muestreo* . Bellaterra : Universidad Autonoma de Barcelona .

Junta de Regulacion Monetaria Financiera . (13 de febrero de 2015). *Junta de Regulacion Monetaria Financiera* . Obtenido de Junta de Regulacion Monetaria Financiera : <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion%20No.%20038-2015-F.pdf?dl=0>

Lacalle García, G. (2014). *Operacions administratives de recursos humans*. (A. F. (AiA), Trad.) Barcelona, España: Editex.

Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos* (Vol. Serie Management). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Marr, R., & García, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Martinez Coll, J. (2012). *Globalización y desarrollo*. México: Electronic Boocks.

Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.



Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador* . Quito : Editogran S.A.

Molina, R., Argotte, L., Jácome, N., & Domínguez, M. (enero-marzo de 2006). Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos. *Boletín IIE*, 1-9. Obtenido de Boletín IIE.

Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª ed.). Pozudo de Alarcón, Madrid, España: ESIC Editorial.

Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid, España: Business Marketing School ESIC.

Sastre, R. (2013). *La dirección de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

Servicio de Rentas Internas. (2014). *Ley organica del regimen tributario interno*. Quito.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2013). *Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles* . Quito : Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2016). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria : <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>

Urcelay, J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes*. Madrid, España: Colección EOI Empresas.

Vértice. (2007). *Comunicación interna* (Vol. Dirección y Gestión de Empresas). Madrid, España: Editorial Vértice.

Vertice. (2007). *Selección de personal*. Málaga, España: Publicaciones Vértice SL.



ANEXOS

Anexo 1. Balance General COAC "Educadores del Azuay"

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2015

Cuenta	Nombre	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES		2,907,482.07
1101	CAJA	1,180.00	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	2,906,302.07	
13	INVERSIONES		916,307.77
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE	916,307.77	
14	CARTERA DE CREDITOS		17,721,584.88
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIO	11,912,241.17	
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR	5,420,477.04	
1407	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO ORDINARIO	265,397.54	
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIO	318,983.18	
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE	104,723.00	
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIO	40,732.78	
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VEN	3,745.72	
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRAB	-344,715.55	
16	CUENTAS POR COBRAR		118,756.74
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	7,538.07	
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE	24,711.40	
1614	PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS	6,640.81	
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	94,923.55	
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-15,057.09	
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR		393,172.43
1706	Bienes no utilizados por la institucion	393,172.43	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		3,704,425.22
1801	TERRENOS	1,256,387.97	
1802	EDIFICIOS	2,466,487.02	
1804	OTROS LOCALES	235,521.00	
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICIO	91,361.67	
1806	Equipos de computacion	53,288.68	
1807	Unidades de transporte	38,590.35	
1890	OTROS	4,441.56	
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-441,653.03	
19	OTROS ACTIVOS		59,982.63
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	13,700.51	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	3,156.93	
1990	OTROS	43,125.19	
TOTAL GENERAL DEL ACTIVO			25,821,711.74



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2015

Cuenta	Nombre	SUBTOTAL	TOTAL
PASIVO			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		17,451,998.06
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	12,749,941.46	
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	4,702,056.60	
25	CUENTAS POR PAGAR		251,060.77
2503	Obligaciones patronales	100,129.62	
2504	RETENCIONES	5,949.73	
2505	Contribuciones, impuestos y multas	110,718.42	
2590	Cuentas por pagar varias	34,263.00	
29	OTROS PASIVOS		68,341.63
2901	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	125.07	
2902	CONSIGNACION PARA PAGO DE OBLIGACION	1,319.38	
2990	OTROS	66,897.18	
TOTAL GENERAL DEL PASIVO			17,771,400.46
PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL		5,643,046.83
3103	APORTES DE SOCIOS	5,643,046.83	
33	RESERVAS		845,870.39
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	283,023.08	
3303	ESPECIALES	509,710.71	
3305	Revalorizaci3n del patrimonio	53,136.60	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		48,290.00
3401	Otros aportes patrimoniales	48,290.00	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES		1,417,059.30
3501	SUPERAVIT POR VALUACION PROPIEDADES	1,417,059.30	
36	RESULTADOS		96,044.76
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	96,044.76	
EXEDENTE O PERDIDA DEL EJERCICIO			0.00
TOTAL GENERAL DEL PATRIMONIO			8,050,311.28
TOTAL GENERAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			25,821,711.74



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BALANCE GENERAL Al 31 de diciembre del 2015

Cuenta	Nombre	SUBTOTAL	TOTAL
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		29,762.01
7109	Intereses, comisiones e ingresos en	24,762.01	
7190	Otras cuentas de orden deudoras	5,000.00	
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO		41,864,941.40
7301	Valores y bienes recibidos de terce	41,864,941.40	
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO		29,762.01
7209	Intereses en suspenso	24,762.01	
7290	Otras cuentas de orden deudoras	5,000.00	
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		41,864,941.40
7401	Valores y bienes recibidos de terce	41,864,941.40	

CPA. ELIZABETH ANDRADE
GERENTE

CPA. VERONICA MOROCHO ORDOÑEZ
CONTADORA



Anexo 2.Estado de resultados de la COAC "Educadores del Azuay"

ESTADO DE RESULTADOS					
Al 31 de Diciembre del 2015					
Cuenta	Nombre	SUB_PARCIAL	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				1,980,971.31
5101	DEPOSITOS			7,890.50	
510110	DEPOSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS		7,890.50		
51011010	Cuenta de Ahorros	7,771.34			
51011030	Otros Intereses	119.16			
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSION			128,074.27	
510315	Mantenidas hasta el vencimiento		128,074.27		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA D			1,845,006.54	
510410	Cartera de creditos de consumo prio		1,650,185.40		
510415	Cartera de credito inmobiliario		184,886.86		
510426	Cartera de credito de consumo ordin		5,216.18		
510450	De mora		4,718.10		
52	COMISIONES GANADAS				334.88
5201	CARTERA DE CREDITOS			334.88	
520110	Cartera de creditos de consumo		334.88		
54	INGRESOS POR SERVICIOS				246.26
5490	OTROS SERVICIOS			246.26	
549010	TARIFADOS DIFERENCIADOS		246.26		
54901005	Certificación de cuenta	175.57			
54901010	Estados de Cuenta	31.51			
54901015	Libreta Reposición	39.18			
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				32,469.26
5590	OTROS			32,469.26	
559005	OTROS		32,469.26		
55900505	Otros	31,969.26			
55900510	Afiliaciones	500			
56	OTROS INGRESOS				274,536.01
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES			214,241.45	
560105	UTILIDAD DE VENTA DE BIENES		214,241.45		
56010505	Utilidad de Venta Bienes	214,241.45			
5603	ARRENDAMIENTOS			58,279.08	
560305	ARRENDAMIENTOS		58,279.08		
56030505	Arriendos Simon Bolívar	42,096.55			
56030510	Arriendos Av. 12 de Abril	16,182.53			
5690	OTROS			2,015.48	
569005	OTROS		2,015.48		
56900505	Otros	2,015.48			
TOTAL INGRESOS					2,288,557.72



UNIVERSIDAD DE CUENCA

41 INTERESES CAUSADOS			877,005.02
4101 Obligaciones con el publico		877,005.02	
410115 DEPOSITOS DE AHORRO	640,069.05		
41011505 Ahorro Corriente	533,566.86		
41011510 Ahorro Especial	75,229.53		
41011520 Ahorro Solidario	8,784.94		
41011530 Ahorro Preventivo	22,487.72		
410190 OTROS	236,935.97		
41019005 Certificados de Aportacion	582.58		
41019010 Ahorro Encaje	193,059.31		
41019015 Ahorro de Jubilacion	43,294.08		
44 PROVISIONES			67,740.09
4402 Cartera de creditos		67,715.01	
440220 Credito de consumo prioritario	50,235.86		
440225 Credito de consumo ordinario	333.77		
440230 Credito Inmobiliario	17,145.38		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY"

ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES

Al 31 de Diciembre del 2015

Cuenta	Nombre	SUB_PARCIAL	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
4403	Cuentas por cobrar			25.08	
45	GASTOS DE OPERACION				994,704.13
4501	GASTOS DE PERSONAL			153,973.97	
450105	REMUNERACIONES MENSUALES		91,609.16		
45010505	Salarios	75,930.48			
45010510	BONIFICACIONES ADICIONALES	15,678.68			
450110	BENEFICIOS SOCIALES		12,137.82		
45011005	Decimo Tercer sueldo	8,733.63			
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	3,404.19			
450120	Aportes al IESS		13,781.20		
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES		1,276.43		
45013005	Jubilaci3n Patronal - Bonificaci3n	1,276.43			
450135	Fondo de reserva IESS		8,226.23		
450190	OTROS		26,943.13		
45019005	Horas Extras	6,824.94			
45019015	BONOS	3,150.00			
45019020	Uniformes	6,322.73			
45019025	Vacaciones	409.61			
45019040	Capacitaci3n	5,700.75			
45019045	Bonificaci3n Desahucio	4,201.76			
45019050	Indemnizaci3n Trabajadores	333.34			
4502	HONORARIOS			176,311.85	
450205	DIRECTORES		68,672.50		
45020505	Consejo de Administraci3n	36,205.00			
45020510	Consejo de Vigilancia	23,010.00			
45020515	Gastos de Representaci3n-Presidenci	9,457.50			
450210	HONORARIOS PROFESIONALES		107,639.35		
45021005	Honorarios Programador	12,051.20			
45021010	Trabajos Eventuales	17,443.01			
45021015	Auditoria Externa	3,304.00			
45021020	Auditoria Interna	17,336.00			
45021025	Honorarios Gerente	31,195.56			
45021030	Otros Honorarios	26,309.58			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

45021005	Honorarios Programador	12,051.20		
45021010	Trabajos Eventuales	17,443.01		
45021015	Auditoria Externa	3,304.00		
45021020	Auditoria Interna	17,336.00		
45021025	Honorarios Gerente	31,195.56		
45021030	Otros Honorarios	26,309.58		
4503	SERVICIOS VARIOS			297,103.39
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJES		14,569.56	
45030505	Movilizacion	1,233.10		
45030510	Movilizacion Interna	1,306.72		
45030515	Gastos de Viaje	1,075.74		
45030520	GASTOS DE VIAJE DIRECTIVOS	8,289.24		
45030525	GASTOS DE VIAJE GERENTE	2,664.76		
450310	Servicios de guardiana		22,172.52	
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		194,328.27	
45031505	Publicidad Ahorristas	177,256.01		
45031510	Publicidad Cooperativa	17,072.26		
450320	SERVICIOS BASICOS		29,476.87	
45032005	Agua Potable y Alcantarillado	7,234.10		
45032010	Energia Electrica	12,485.01		
45032015	Telefono, Internet	9,757.76		
450325	SEGUROS		9,496.59	
45032505	Seguro de Fidelidad	117.6		
45032520	Seguro de Vida Directivos-Empleados	2,399.26		
45032525	Seguro de Activos	6,979.73		
450390	OTROS SERVICIOS		27,059.58	
45039005	Diarios	324.29		
45039010	Limpieza	6,372.89		
45039015	Gastos Bancarios	1,167.72		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY"

ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES

Al 31 de Diciembre del 2015

Cuenta	Nombre	SUB_PARCIAL	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
45039020	Publicaciones	1,534.17			
45039025	Seguridad / t. valores	7,552.72			
45039030	Buro de Cr,dito	1,200.00			
45039035	Estudio Actuarial	347.2			
45039040	Refrigerio	4,308.30			
45039045	Otros	4,252.29			
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS			139,195.12	
450405	IMPUESTOS FISCALES		52.13		
45040505	Impuesto a la Renta	13.52			
45040510	Impuesto al Valor Agregado	38.61			
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES		30,000.26		
45041005	Predio Urbano	1,590.97			
45041010	Permiso de Funcionamiento	26,171.47			
45041015	Contribucion Especial para Mejoras	2,237.82			
450415	APORTES A LA SEPS		23,380.62		
450420	Aportes al COSEDE por prima fija		85,026.44		
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGA		735.67		
45049005	Cuerpo de Bomberos	383.19			
45049015	Matriculacion y Rodaje	352.48			
4505	DEPRECIACIONES			139,208.85	
450515	Edificios		109,400.25		
450520	OTROS LOCALES		11,868.42		
45052005	Depreciación Bovedas y Osarios Camp	11,868.42			
450525	Muebles enseres y equipos de oficin		6,790.63		
450530	Equipos de computacion		9,412.97		
450535	Unidades de transporte		1,736.58		
4507	OTROS GASTOS			88,910.95	
450705	Suministros diversos		14,593.60		
450710	Donaciones		188.63		
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		51,844.90		
45071505	Mantenimiento Mobiliario y Equipo	7,219.21			
45071510	Mantenimiento Edificio	43,752.09			
45071515	Mantenimiento Vehiculo	873.6			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

450790 OTROS	22,283.82		
45079005 Promociones	300		
45079015 Gastos Asambleas Generales	8,820.73		
45079025 Sistema Cooperativa	5,566.40		
45079030 Estimulo Naviero Dirigentes	4,975.42		
45079050 SEGURIDAD LABORAL	2,621.27		
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS			5,088.44
4701 PERDIDA EN VENTA DE BIENES		205.03	
470105 PERDIDA EN VENTA DE BIENES		205.03	
47010505 Perdida en Venta de Bienes	205.03		
4790 OTROS			4,883.41
479010 Otros	4,883.41		
			=====
TOTAL GASTOS			1,944,537.68
			=====
EXEDENTE/PERDIDA			344,020.04
			=====

CPA. ELIZABETH ANDRADE
GERENTE

CPA. VERONICA MOROCHO ORDOÑEZ
CONTADORA



Anexos de la denominación de los cargos

Anexo 3. Definición del perfil del Gerente general



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Directivo
Denominación del cargo:	Gerente General
Código:	002
Dependencia:	Dirección general
Cargo del jefe inmediato:	Consejo de administración y vigilancia

PROPÓSITO

Se encarga de gestionar a la Cooperativa en temas relacionados con el: financiero, talento humano y técnico. Tiene la facultad de tomar decisiones y de analizar los riesgos que pueden dañar a la institución.

FUNCIONES ESENCIALES

- Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la institución, según las normas técnicas, legales y administrativas vigentes.
- Evaluar el mercado financiero, antes de elaborar planes de crecimiento, que conlleven a la continuidad del negocio.
- Analizar, sugerir e implementar las estrategias de recuperación de cartera, captación de recursos e inversiones.
- Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control.
- Informar de forma periódica sobre la gestión realizada, mostrando las evidencias documentales y los resultados generados.
- Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos, según lo presupuestado por la entidad.



- Aprobar las contrataciones del personal, y revisar que el proceso planteado para la selección se llevó a cabo y cumple con todos los requerimientos.
- Suscribir convenios de préstamo con entidades financieras según políticas de endeudamiento aprobadas por Consejo de Administración.
- Investigar sobre métodos y/o modelos necesarios para reducir costos y gastos, referentes al mantenimiento de la calidad de los servicios brindado a los socios (as).

CONOCIMIENTOS

- Planificación estratégica
- Presupuestos
- Administración de empresas
- Técnicas negociación
- Características del mercado financiero
- Análisis financiero
- Mercadeo de productos y servicios financieros
- Reglamento institucional
- Reglamento de políticas de créditos
- Administración del riesgo de crédito, mercado, y legal.
- Ley orgánica de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario
- Técnicas de negociación

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel académico universitario preferiblemente en las ramas de administración, contabilidad o economía. ➤ Maestrías relacionadas con la gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia mínima de 5 años en actividades similares. ➤ Experiencia en la administración de recursos humanos y financieros.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar las políticas establecidas en los estatutos y en la normatividad aplicable. ➤ Preparar y proponer el plan de trabajo con su respectivo presupuesto ante el Consejo de Administración; y ejecutarlo una vez probado por este. ➤ Tener la representación legal de la institución y en otros actos que determine el Consejo de Administración. ➤ Supervisar y controlar frecuentemente los indicadores económicos y financieros que pudieran afectar la posición financiera de la institución. ➤ Supervisar de forma continua las condiciones de financiamiento a corto y largo plazo para el control de la disponibilidad. ➤ Mantener informado al Consejo de Administración en todo lo concerniente a la cartera de crédito y servicios, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener buenas relaciones interpersonales. ➤ Capacidad para establecer una buena comunicación entre los miembros de la organización. ➤ Personalidad ejecutiva, don de mando y capacidad de promover, el desarrollo de la institución y mantener la imagen de la misma.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sus inversiones, la contabilidad e informes financieros, presupuesto y procesamiento de datos, entre otros. ➤ Realizar otras actividades de acuerdo a su posición o a requerimiento del Consejo de Administración					
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Transparencia y ética		x			
Compromiso		x			
Responsabilidad		x			
Específicas por área					
Liderazgo y toma de decisiones		x			
Específicas por puesto					
Orientación a resultados		x			
Comunicación		x			
Autocontrol		x			



Anexo 4. Definición del perfil de Asistente de gerencia



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Apoyo
Denominación del cargo:	Asistente de gerencia
Código:	003
Dependencia:	Gerencia general
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Apoyar en todos los procesos administrativos que garanticen el desarrollo adecuado y eficiente de las operaciones Gerenciales.

FUNCIONES ESENCIALES

- Llevar un adecuado control de la agenda de la Gerencia.
- Llevar a cabo actividades de logística de eventos institucionales cuando sea necesario.
- Contestar y hacer llamadas telefónicas sobre temas relacionados con la Gerencia.
- Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia.
- Tramitar y realizar el pago por servicios contratados (compras y capacitación).
- Realizar trámites sobre la gestión de pagos de viáticos de toda la Gerencia.
- Proporcionar información cuando lo soliciten otras informaciones, siguiendo el debido proceso para la entrega de la misma.

CONOCIMIENTOS

- Manejo de utilitarios Office
- Conocimientos básicos de contabilidad.
- Conocimientos avanzados de secretariado o administración
- Trámites bancarios.
- Control y manejo de archivo.
- Excelente ortografía y redacción.
- La normativa

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA



Requisitos		Experiencia			
Título Universitario en Secretariado Gerencial, administración de empresas o afines		Mínima de 2 años en puestos similares			
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD					
Responsabilidades		Autoridad			
<ul style="list-style-type: none">➤ Organizar adecuadamente los compromisos, juntas y proyectos de la Gerencia.➤ Participar y asistir a los eventos realizados por la Gerencia de forma interna o externa.➤ Recibir y canalizar la correspondencia al personal de la Gerencia.➤ Archivar, clasificar y ordenar todos los documentos generados por la Gerencia.➤ Resguardar y controlar los expedientes de la Gerencia.➤ Realizar copias de respaldo de cada documento que entra o sale de gerencia y proceder archivar➤ Mantener actualizadas la base de datos y toda información relacionada con la gerencia.➤ Elaborar las solicitudes, oficios y todo tramite solicitado por su jefe inmediato anterior.		<ul style="list-style-type: none">➤ Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas que trata.➤ Disposición para atender a personas o usuarios.➤ Fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias.➤ Optimizar y controlar los recursos materiales asignados.➤ Solucionar problemas poco complejos.			
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Compromiso					x
Responsabilidad					x
Orientación al socio interno y externo					x
Específicas por área					
Pensamiento analítico					x
Específicas por puesto					
Trabajo en equipo					x
Tolerancia y trabajo bajo presión					x
Comunicación					x
Aprendizaje continuo					x

Anexo 5. Definición del perfil oficial de cumplimiento



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Comités
Denominación del cargo:	Oficial de cumplimiento
Código:	003
Dependencia:	Unidad de cumplimiento
Cargo del jefe inmediato:	Comité de cumplimiento

PROPÓSITO

Apoyar e incentivar la gestión de la Unidad de Cumplimiento, vigilar y reportar la aplicación de las normas legales y reglamentarias, políticas, procedimientos, regulaciones y demás normativas establecidas por la institución y organismos de control, respecto a la detección, prevención y erradicación de lavado de activos y financiamiento de otros delitos.

FUNCIONES ESENCIALES

- Monitoreo y análisis de cuentas de acuerdo a nivel de riesgo, perfiles, segmentos, y otras variables.
- Identificar y reportar operaciones, transacciones y otro tipo de actividades, que resulten o por sus características pueden ser consideradas inusuales.
- Monitoreo, seguimiento y análisis de casos.
- Aplicación de políticas de prevención.
- Actualización de listas de sindicados.
- Creación, eliminación, actualización de usuarios en sistemas de prevención.
- Elaboración de indicadores de gestión.
- Verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el manual de control interno de prevención de lavado de activos y normativa emitida por el organismo de control.
- Levantar, elaborar, referenciar y organizar programas y papeles trabajo inherente a la función de la Unidad de Cumplimiento.
- Realizar capacitaciones en temas relacionados a prevención.
- Identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos relacionados a prevención de lavado de activos.



- Realizar seguimiento y análisis respecto a la emisión, elaboración, y entrega oportuna de formularios de licitud de fondos y otros documentos inherentes a los análisis realizados por la Unidad de Cumplimiento.
- Ejecutar las funciones inherentes al cargo, delegadas por su Jefe inmediato.

CONOCIMIENTOS

- Manejo de programas informáticos
- Normativa sobre el lavado de activos

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título profesional universitario en las ramas de derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas. ➤ Presentar certificados notariados de haber aprobado uno o más cursos de capacitación, en materia de prevención de lavado de activos, dictados en el Ecuador o en el extranjero, en el caso del Ecuador, los mismos deberán ser autorizados por la UAF. 	Haber laborado al menos dos años en el área de prevención de lavado de activos en una institución del sistema de financiero.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vigilar el cumplimiento del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo. ➤ Verificar la aplicación de las políticas y procedimientos para el conocimiento del cliente, mercado y trabajador. ➤ Definir las estrategias para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. ➤ Elaborar señales de alerta. ➤ Atender los requerimientos de las autoridades. ➤ Custodiar los registros de operaciones y documentos de cumplimiento. ➤ Hacer seguimiento y monitoreo de operaciones y clientes. ➤ Establecer variables de riesgo de la actividad del sujeto obligado, por cliente y por sus operaciones. ➤ Calificar las operaciones inusuales como sospechosas. ➤ Analizar la información de riesgo para determinar su carácter inusual. 	Tomar decisiones sobre la presencia de situaciones inusuales y sospechosas que pueden perjudicar a la institución.

COMPETENCIAS

	G1	G2	G3	G4
Cardinales				
Responsabilidad		x		
Transparencia y ética		x		



Integridad		x		
Específicas por área				
Toma de decisiones		x		
Específicas por puesto				
Conocimientos en los procesos de servicios		x		
Calidad de trabajo		x		
Trabajo en equipo		x		

Anexo 6. Definición del perfil de Auditor interno

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Ejecutivo
Denominación del cargo:	Auditor interno
Código:	004
Dependencia:	Auditoria
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Ser un elemento de apoyo que asesore al Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y Gerencia General. Evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado y emite recomendaciones a efecto de asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la cooperativa.

FUNCIONES ESENCIALES

- Elaborar el Plan Anual de Auditoría según las normas establecidas por los entes reguladores.
- Realizar acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso del Consejo de Administración y Vigilancia.
- Elaborar el memorando de Planificación y Programas de Trabajo para cada acción de control.
- Supervisar la ejecución de los programas de trabajo por parte del equipo de auditoría
- Elaborar el Informe de Auditoría y presentarlo ante el Consejo de Administración y Vigilancia.
- Evaluar y dar seguimiento a las recomendaciones formuladas por Auditoría Externa, Federación y Auditoría Interna.
- Revisar que los papeles de trabajo se encuentren debidamente codificados y referenciados y archivados y contengan la información mínima.
- Actuar a solicitud del Consejo de Administración como coordinador en el proceso de designación de Sociedades de Auditoría Externa y formar parte de la comisión de cautela. Durante la ejecución de su trabajo.
- Participar en las reuniones de Consejo de Vigilancia y de Administración en calidad de invitado.
- Coordinar de forma continua el trabajo con la Unidad de Riesgos.
- Comunicar de manera inmediata el informe sobre hechos significativos al Consejo de Vigilancia para que luego lo remita simultáneamente al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.



- Verificar la eficacia de los controles internos implementados para una operación o producto en la etapa previa a su lanzamiento.
- Efectuar arqueos e inventarios de manera sorpresiva tanto en la oficina principal como en Agencias.
- Participar como veedor en el proceso de licitación y concursos públicos.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo.

CONOCIMIENTOS

- Sólidos conocimientos en Contabilidad, Auditoría Interna, finanzas, legislación fiscal, economía, procesamiento electrónico de datos.
- Conocimientos en temas relacionados con las normas, leyes, principios y demás estatutos que regulan la actividad de la cooperativista.
- Poseer un sentido integral de la Auditoría Interna y de los propósitos de su aplicación en la institución.
Manejo en sistemas o programas contables, de información y otras tecnologías de la información relacionadas con la contabilidad.
- Planeación estratégica
- Conocimiento en otros idiomas.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
Estudios Profesionales: Maestría, Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría.	De 6 a 8 años en cargos similares.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar eficientemente el área a su cargo para asegurar que añada valor a la organización. ➤ Utilizar y promover el uso eficiente y económico de todos los recursos a utilizar. ➤ Realizar y gestionar que se realice el trabajo conforme a los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. ➤ Asegurarse del cumplimiento de todo el personal acerca de las funciones descritas en el Manual de funciones y aquellas afines con el cargo. 	Tendrá autoridad directa e inmediata sobre todo el personal de Auditoría Interna.

COMPETENCIAS	G1	G2	G3	G4
Cardinales				
Transparencia y ética		x		
Responsabilidad		x		
Compromiso		x		
Específicas por área				
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		



Específicas por puesto				
Conocimiento en los procesos de servicios		x		
Calidad de trabajo		x		
Trabajo en equipo		x		
Orientación a resultados		x		
Aprendizaje continuo		x		

Anexo 7. Definición del perfil de Jefatura de crédito



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”**

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Apoyo
Denominación del cargo:	Jefatura de crédito
Código:	005
Dependencia:	Crédito y cobranzas
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Gestionar las recuperaciones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las colocaciones. Formular planes tendientes a la optimización de las operaciones crediticias.

FUNCIONES ESENCIALES

- Participar en el Comité de Crédito como proponente de las solicitudes de líneas de crédito o préstamos de acuerdo a los límites establecidos en el Manual de Crédito y Aprobado por el Consejo de Administración una vez hecho el estudio de crédito por el área de análisis de crédito.
- Coordinar con el Coordinador de Crédito y Administradores de Sucursales los procedimientos de otorgamiento, seguimiento, vigilancia y recuperación de los créditos otorgados en las sucursales de acuerdo a las autorizaciones de líneas de crédito para cada caso.
- Desarrollar e implementar nuevos productos o nuevas modalidades de crédito en coordinación con la Gerencia General y el Área de Marketing.

CONOCIMIENTOS

- Reglamento de Crédito
- Análisis de riesgo de Mercado
- Historial de Créditos de Socios
- Análisis de riesgo legal
- Análisis de riesgo crediticio



REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Requisitos	Experiencia
Titulación en Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas y carreras afines.	De 3-4 años en puestos similares
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	
Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir, controlar y actualizar los procedimientos relacionadas con evaluación, otorgamiento, vigilancia y recuperación de los créditos concedidos. ➤ Vigilar que las operaciones de créditos presentadas, mediante solicitudes de préstamo ➤ Elaborar el presupuesto y plan operativo de la Gerencia de Crédito, proponerlo al Gerente General y presentarlo al Consejo de Administración en caso de ser necesario, una vez aprobado, controlar su correcta ejecución y cumplimiento de metas. ➤ Elaborar periódicamente los estados financieros comparativos entre el presupuesto proyectado y ejecutado. ➤ Mantener informado a Gerencia General sobre la situación operativa de la Cooperativa en cuando a colocaciones y recuperaciones. ➤ Evaluar las solicitudes de crédito de montos mayores, presentados por los Analistas de Crédito, autorizándolas o denegándolas dentro del nivel de autorización que le ha sido conferido. ➤ Evaluar las actividades de seguimiento de los créditos otorgados y verificar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en las propuestas de crédito. ➤ Controlar los informes estadísticos presentados por el coordinador de crédito. ➤ Elaborar y proponer el sistema de incentivos con el cual serán remunerados los funcionarios de créditos y que al mismo tiempo servirá para la evaluación de gestión y desempeño. ➤ Dar conformidad a los reportes mensuales establecidos en el Manual de Prevención de Lavado de Dinero. ➤ Vigilar que el monto máximo de los créditos concedidos a una sola persona física o moral, no exceda de los límites fijados por los dispositivos legales vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la evaluación del personal a su cargo y de los administradores de sucursales en lo concerniente al área de su competencia. ➤ Realizar un control aleatorio de la formalización de los créditos aprobados, de acuerdo con las normas y regulaciones de la cooperativa, y las disposiciones de los órganos de control.



<ul style="list-style-type: none">➤ Llevar un control sobre las acciones realizadas para las recuperaciones de créditos vencidos e iniciar las acciones pertinentes para la recuperación oportuna de los mismos.➤ Establecer las coordinaciones pertinentes respecto a la asignación de recursos para el desembolso de los créditos y a las nuevas líneas que van a operar.➤ Gestionar y coordinar con los órganos respectivos la regularización de los créditos cuya recuperación no se realice dentro de los plazos otorgados a los deudores para su pronunciación.➤ Controlar los informes de asesoría legal sobre situación de créditos en cobranza judicial, monto de la deuda, estado del juicio y situación de garantías.				
COMPETENCIAS	G1	G2	G3	G4
Cardinales				
Transparencia y ética				x
Orientación al socio y al cliente				x
Integridad				x
Específicas por área				
Toma de decisiones				x
Pensamiento analítico				x
Específicas por puesto				
Velocidad y calidad de servicios				x
Conocimientos en los procesos de servicios				x



Anexo 8. Definición del perfil de Comités



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Comités
Denominación del cargo:	Coordinador de operaciones
Código:	006
Dependencia:	Operaciones
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Supervisar, controlar, coordinar y capacitar los procesos operativos en las secciones de cajas y balcón de servicios que se encuentran en las oficinas.

FUNCIONES ESENCIALES

- Gestionar los procesos operativos de caja y del balcón de servicios.
- Ejecutar las normativas de control interno en todos los procesos operativos de la oficina.
- Gestionar niveles de liquidez adecuado de la oficina y/o zona sin en caso es requerido.

CONOCIMIENTOS

- Estadística, Gestión por procesos y Técnicas de Planificación.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
Titulación en administración de empresas, economía, carreras afines.	Mínima de 4 años

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
-------------------	-----------



<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar que todas las operaciones que se realicen en el departamento se efectúen de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos. ➤ Controlar el nivel de sobre compra o sobreventa de Moneda Extrajera e informar al gerente, cuando no se logra el nivel adecuado a fin de tomar medidas correctivas. ➤ Coordinar con los Bancos o Casas de Cambio la comprar de dólares para atender a socios, cuando una situación de sobreventa así lo requiera. ➤ Mantener cuadrados los saldos de las cuentas de ahorro corriente, plazo fijo y otros, en moneda nacional y extranjera, con lo que se refleja en el balance. ➤ Trabajar con responsabilidad dentro de los principios de calidad total, a fin de mejorar el servicio y la atención al cliente. ➤ Proporcionar información al Gerente de Créditos y administradores de agencia sobre garantía de plazo fijo, cuando lo sea requerido. ➤ Guardar debidamente el protocolo diario, así como el movimiento diario de cajeros o guarda valores y alcanzarlo oportunamente a la Oficina de Archivos. 				
COMPETENCIAS	G1	G2	G3	G4
Cardinales			x	
Transparencia y ética			x	
Integridad			x	
Específicas por área				
Pensamiento analítico			x	
Específicas por puesto				
Orientación a resultados			x	
Autocontrol			x	
Aprendizaje continuo			x	

Anexo 9. Definición del perfil de Asistente de atención al cliente



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Apoyo
Denominación del cargo:	Asistente de atención al cliente
Código:	007
Dependencia:	Operaciones
Cargo del jefe inmediato:	Coordinador de operaciones

PROPÓSITO

Atención personalizada, ágil, eficaz al socio sobre los distintos productos y servicios que ofrece Educadores del Azuay Cía. Ltda.

FUNCIONES ESENCIALES

- Dar la bienvenida al socio mediante un saludo cordial y amigable para hacerle sentir en confianza al cliente.
- Informar al socio sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa
- Recibir toda sugerencia realizada por los socios y prestar las soluciones respectivas.
- Asesorar al socio de manera adecuada en el momento de realizar cualquier transacción.
- Apertura de cuentas.
- Custodiar las tarjetas de débito
- Entregar las tarjetas de débito a los socios
- Reemplazar a los recibidores-pagadores en caso de que uno de ellos se encuentre ausente, o brindarles nuestra ayuda cuando exista mucha afluencia de gente.
- Registrar diariamente el retiro de socios y pérdida de libretas
- Mantener actualizada la base de datos de los
- Cuadrar Caja Chica en los tiempos previstos
- Atender la central telefónica
- Archivar toda documentación que respalde los procesos realizados diariamente.
- Revisar y autorizar el cierre de cuentas, así como los trámites por pérdidas de libretas
- Actualización y cambio de libretas
- Recibir todo tipo de solicitudes para trámites generados entre el socio y la institución.
- Atención y recepción de las solicitudes de Quejas y Reclamos de socios, clientes y público en general, para en coordinación con la Unidad de Atención al Cliente, responder la solicitud en el menor tiempo posible.
- Bloqueo de cuentas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa



CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none">➤ En servicios financieros➤ Atención al público➤ Relaciones humanas.					
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA					
Requisitos		Experiencia			
Egresado de tercer nivel y/o estudios superiores en Recursos Humanos, Servicios financieros, Ingeniería comercial o carreras afines al puesto.		Mayor a 6 meses			
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD					
Responsabilidades		Autoridad			
<ul style="list-style-type: none">➤ Atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los socios.➤ Presentar el informe trimestral al Consejo de Administración.➤ Responsable de las aperturas y cierre de cuentas de ahorros de los socios de personas naturales y jurídicas.➤ Efectuar las respectivas revisiones de los socios.➤ Actualización permanente de datos en el sistema de la institución sobre las cuentas de los socios.➤ Resumen diario de escaneo de firmas de los socios y envío al Departamento de Sistemas de las cuentas nuevas y actualizaciones para su registro en el sistema.					
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Orientación al socio interno y externo					x
Responsabilidad					x
Específicas por área					
Pensamiento analítico					x
Específicas por puesto					
Flexibilidad					x
Identificación con la cooperativa					x
Autocontrol					x
Velocidad y calidad en la prestación de servicios					x



Anexo 10. Definición del perfil de Recibidor-pagador-cajero



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Apoyo
Denominación del cargo:	Recibidor-pagadero-cajero
Código:	008
Dependencia:	Operaciones
Cargo del jefe inmediato:	Coordinador de operaciones

PROPÓSITO

Recibe y custodia el dinero de cajas en la bóveda general; custodia los pagarés por créditos otorgados y los demás documentos de valor, como pólizas de seguro, hipotecas, escrituras de constitución del edificio y terrenos etc.

FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir fondo inicial, recontar al detalle fajos de billetes y monedas, registrar en el sistema e iniciar el trabajo.
- Receptar papeletas de depósitos, retiros, o transferencias, verificar firmas y datos, registrar en el sistema y entregar y / o recibir el dinero al cliente.
- Efectuar al final del día el cuadro de fondos respectivo, mediante el sistema, papeletas y efectivo, con la hoja de liquidación diaria de operación de caja.
- Realizar el control de calidad de las transacciones de depósitos y retiros diarios efectuados en su caja.
- Registrar diariamente los giros del exterior.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa

CONOCIMIENTOS

- Normativa vigente
- Manejo de utilitarios office
- Manejo de tecnologías de la información

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
------------	-------------



Titulación en Contabilidad y Auditoría y otras carreras afines.		Preferible como mínimo 1 año de experiencia			
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD					
Responsabilidades		Autoridad			
<ul style="list-style-type: none">➤ Recibir y verificar la cantidad y autenticidad del dinero.➤ Controlar y monitorear el cumplimiento de dinero en permanencia en las cajas, y dinero en bóveda conforme a las coberturas establecidas.➤ Proveer el fondo de cambio diario a cada cajero según montos de efectivo de socios y procedimientos establecidos.➤ Controlar el cuadre diario de caja de cada cajero según los procedimientos establecidos por la institución.➤ Recibir las recaudaciones diarias de efectivo y cheques de cada cajero, verificando montos y autenticidad del dinero con sus respectivos documentos de soporte.➤ Coordinar el depósito diario de las recaudaciones realizadas por las diferentes cajas, según procedimientos establecidos.➤ Mantener en custodia los diversos pagares y otros documentos de valor.➤ Coordinar con Contabilidad para el registro de los asientos contables.➤ Recepar información diaria sobre arqueo de caja al final del día de todas las Agencias y Oficinas y consolidar información con Matriz y reportar al Departamento de Contabilidad, para su verificación y control y posterior envío al Gerente para su aprobación.➤ Controlar e informar al Gerente, cuando las agencias mantengan en bóveda montos representativos		<ul style="list-style-type: none">➤ Cumplir y hacer cumplir con las normas vigentes y aplicables, y reglamentos internos de la Cooperativa			
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Transparencia y ética				x	
Integridad				x	
Específicas por área					
Toma de decisiones				x	
Específicas por puesto					
Conocimiento en los procesos de servicios				x	



Orientación a resultados			X	
Tolerancia y trabajo bajo presión			X	

Anexo 11. Definición del perfil de Oficial de crédito y cobranza



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Ejecutivo
Denominación del cargo:	Oficial de crédito y cobranza
Código:	009
Dependencia:	Crédito
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de crédito

PROPÓSITO

Colocar créditos de la Cooperativa Educadores del Azuay a sus socios ofreciendo verdaderas soluciones financieras a las necesidades de los cooperados para garantizar la recuperación del crédito y la eficiente administración de la cartera crediticia.

FUNCIONES ESENCIALES

- Asesorar e informar a los clientes sobre los diferentes tipos de créditos que la institución ofrece.
- Receptar, revisar y verificar, la información de las solicitudes de crédito entregadas por el socio, y proceder a calificar el crédito.
- Ingresar al sistema la información de la solicitud de crédito presentada.
- Efectuar el seguimiento de las operaciones crediticias.
- Establecer carpetas de operaciones de crédito por socio
- Efectuar conciliaciones bancarias y enviarlas a operaciones y contabilidad para su registro.
- Coordinar la recuperación de créditos otorgados.
- Acreditar el crédito en la cuenta del cliente, por concepto de la operación aprobada.
- Inspeccionar y verificar las garantías presentadas por los socios.
- Cumplir con los procesos establecidos para la concesión del crédito.

CONOCIMIENTOS

- Gestión de crédito
- Técnicas de venta y Servicio al cliente



REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA						
Requisitos			Experiencia			
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD						
Responsabilidades		Autoridad				
<ul style="list-style-type: none">➤ Recibir, evaluar, y realizar informes, según las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito Vigente.➤ Manejo de dinero, títulos o documentos afines➤ Manejo de información confidencial		<ul style="list-style-type: none">➤ Cumplir y hacer cumplir las normas vigentes y aplicables y reglamentos internos de la Cooperativa.➤ Cumplir demás funciones establecidas por la Gerencia General				
COMPETENCIAS			G1	G2	G3	G4
Cardinales						
Compromiso						
Responsabilidad						
Orientación al socio interno y externo						
Específicas por área						
Toma de decisiones						
Pensamiento analítico						
Específicas por puesto						
Velocidad y calidad en la prestación de servicios						
Aprendizaje continuo						
Conocimiento en los procesos de servicios						



Anexo 12. Definición del perfil de Administrador de Tecnologías



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Ejecutivo
Denominación del cargo:	Administrador de tecnologías
Código:	010
Dependencia:	Tecnología
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Dirigir, coordinar ejecutar y evaluar el manejo de las plataformas e infraestructura tecnológica de la Cooperativa garantizando la operatividad, funcionamiento, disponibilidad y seguridad.

FUNCIONES ESENCIALES

- Identificar las necesidades de informática de la Cooperativa.
- Implementación, mantenimiento y seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente, en coordinación con todos los miembros de la organización.
- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de procesamiento electrónico de datos que se realizan con las distintas áreas de la Cooperativa.

CONOCIMIENTOS

- Operación del sistema informático que la utiliza la cooperativa.
- Demandas operativas de diferentes áreas de gestión
- Normas y claves de revisión
- Funcionamiento y programación de utilitarios
- Nuevas tecnologías en el mercado

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
Ingeniero o Maestría en Tecnología e ingeniería informática, y/o Tecnología e ingeniería de las telecomunicaciones.	Mínimo 4 años en puestos similares

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
-------------------	-----------



<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. ➤ Establecer las estrategias tecnológicas y adecuadas en función de las necesidades institucionales de la Cooperativa. ➤ Evaluar y coordinar los procesos, actividades y proyectos de los departamentos y unidades de Tecnología. ➤ Medir y gestionar los recursos, plataforma tecnológica y capacidades para la implementación de tecnologías en la Cooperativa. ➤ Programar y coordinar el mantenimiento de los activos fijos que son de responsabilidad del área de Sistemas. 				
COMPETENCIAS	G1	G2	G3	G4
Cardinales				
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Orientación al socio interno y externo		x		
Específicas por área				
Toma de decisiones		x		
Pensamiento analítico		x		
Específicas por puesto				
Trabajo en equipo		x		
Flexibilidad		x		
Conocimiento en los procesos de servicios		x		
Tolerancia y trabajo bajo presión		x		
Comunicación		x		



Anexo 13. Definición del perfil de Contador general



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS
“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Ejecutivo
Denominación del cargo:	Contador general
Código:	011
Dependencia:	Departamento de Contabilidad
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Elaborar los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo con las normas internacionales y tributarias.

FUNCIONES ESENCIALES

- Elaborar los estados financieros
- Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables.
- Revisar y aprobar comprobantes por los desembolsos
- Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones.
- Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros
- Realizar análisis de los estados financieros cada cierto periodo, emitiendo un informe económico
- Informar al Gerente de Administración posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes.
- Validar la información contable previo al registro correspondiente con la finalidad de evitar problemas laborales, tributarias y de otra índole.
- Remitir información contable a los organismos superiores cuando lo solicitan.

CONOCIMIENTOS

- Leyes y reglamentos vigentes
- NIIF
- Procesos y procedimientos contables
- Ley de cheques
- Administración financiera
- Contabilidad y auditoria
- Costos y presupuestos



REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA					
Requisitos		Experiencia			
Magister en Contabilidad y Auditoría, y administración financiera		Mínima 5 años de experiencia en puestos similares.			
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD					
Responsabilidades		Autoridad			
<ul style="list-style-type: none">➤ Preparar los estados financieros: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo y las correspondientes Notas a los Estados Financieros, en los plazos señalados.➤ Preparar la información financiera comparativa, anexos a los estados financieros, e información complementaria para el Consejo de Administración y vigilancia.➤ Enviar los anexos correspondientes a los órganos de control correspondientes.➤ Realizar los ajustes de cierre del ejercicio.➤ Elaborar y presentar la Declaración Anual del Impuesto a la Renta de la institución.➤ Revisar y actualizar el plan de cuentas y Dar de alta en el sistema de contabilidad al inicio de cada año.		Entrega de recursos al personal con la debida autorización y siguiendo el debido proceso.			
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Responsabilidad					x
Orientación al socio interno y externo					x
Específicas por área					
Pensamiento analítico					x
Específicas por puesto					
Velocidad y calidad en la prestación de servicios					x
Aprendizaje continuo					x
Trabajo en equipo					x

Anexo 14. Definición del perfil de auxiliar de servicios



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Apoyo
Denominación del cargo:	Auxiliar de servicios
Código:	012
Dependencia:	Matriz
Cargo del jefe inmediato:	Gerente general

PROPÓSITO

Contribuir a la conservación de la excelente imagen de las instalaciones de la empresa.

FUNCIONES ESENCIALES

- Realizar encargos y recados de carácter oficial.
- Efectuar la recogida, entrega, tratamiento, manipulación y clasificación simple de documentación de la correspondencia.
- Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y control de llaves y de acceso de personal al edificio, recibéndolas y acompañándolas cuando lo soliciten.
- Revisar y reponer los materiales, equipamiento e instalaciones existentes en su edificio.
- Encender y apagar luces y otras instalaciones.
- Realizar el suministro, traslado, montaje y desmontaje de material, mobiliario y equipamiento dentro de las instalaciones.
- Conocer, controlar y vigilar el estado y el funcionamiento de las instalaciones.
- Realizar funciones básicas de mantenimiento.
- Efectuar la colocación de cuadros, carteles e infografía.
- Realizar las tareas necesarias, afines a la categoría del puesto encomendadas por sus superiores.

CONOCIMIENTOS

- Mantenimiento y limpieza
- Servicio al cliente

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
Preferible educación básica o no indispensable	6 meses en cargos similares

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD



Responsabilidades		Autoridad			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas. ➤ Mantener la limpieza de oficinas, muebles y los baños. ➤ Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso. ➤ Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones. ➤ Mantener una conducta adecuada dentro de las instalaciones de la institución. 					
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Responsabilidad					x
Orientación al socio interno y externo					x
Integridad					x
Específicas por área					
Toma de decisiones					x
Específicas por puesto					
Trabajo en equipo					x
Flexibilidad					x
Identificación con la cooperativa					x
Autocontrol					x
Velocidad y calidad en la prestación de servicios					x
Aprendizaje continuo					x
Conocimiento en los procesos de servicios					x
Tolerancia y trabajo bajo presión					x
Comunicación					x



Anexo 15. Definición del perfil de Auxiliar contable



MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DEL AZUAY”

IDENTIFICACIÓN

Nivel:	Apoyo
Denominación del cargo:	Auxiliar contable
Código:	012
Dependencia:	Contabilidad
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de departamento contable (Contador)

PROPÓSITO

Realizar trabajos relativos a la unidad de Contabilidad, asistir al contador ante la ausencia de este.

FUNCIONES ESENCIALES



- Codificar diariamente todas las operaciones realizadas en la institución bajo la supervisión del contador.
- Preparar asientos diarios y al cierre de mes.
- Preparar las entradas de diario por las operaciones realizadas.
- Ayudar en la preparación de las conciliaciones bancarias.
- Verificar los cuadre de caja.
- Mantener organizada y archivada la documentación utilizada en el área de contabilidad que permita su fácil localización de las informaciones requeridas.
- Llevar el control de los depósitos plazo fijo a vencerse y vencidos, diario y mensual.
- Archiva los auxiliares y comprobantes contables (ingresos, egresos, retenciones, transferencias, etc.).
- Manejar la depreciación de las Propiedades, Muebles y Equipos.
- Participar en el inventario de la papelería y material gastable, para ajustar el balance que presenta en contabilidad.
- Revisar los arqueos de caja para confirmar los montos con los balances que presenta contabilidad.
- Verificar diariamente que los valores depositados coinciden con los recibos de ingresos preparados por los cobros realizados.
- Preparar el cuadre a fin de mes de los cartera de crédito, depósitos a de ahorros y aportaciones.
- Digitar operaciones del Departamento Financiero.
- Llevar el control de las cartas orden para fines de pago.
- Llevar el libro de banco.
- Confirmar saldos con el banco.
- Realizar otras tareas de acuerdo con su posición o a requerimiento del Contador.

CONOCIMIENTOS

- Manejo de Microsoft Office.
- Manejo de paquete contable.
- Destreza en el manejo del sistema de cómputos

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
Titulación en contabilidad y auditoría, carreras afines.	Mínima de 1 año en cargos similares

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. ➤ Archiva documentos contables para uso y control interno. ➤ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. ➤ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. ➤ Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. ➤ Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. ➤ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 	





<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ➤ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 					
COMPETENCIAS		G1	G2	G3	G4
Cardinales					
Compromiso					X
Responsabilidad					X
Específicas por área					
Pensamiento analítico					X
Específicas por puesto					
Velocidad y calidad en la prestación de servicios					X
Aprendizaje continuo					X
Conocimiento en los procesos de servicios					X



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 16. Certificación de la cooperativa por parte de la SEPS



Fecha de Generación de Documento: 13/julio/2016

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN


SECTOR:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
RUC:	0190021513001
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA
PROVINCIA:	AZUAY
CANTÓN:	CUENCA
TELÉFONO:	074103195
SEGMENTO / NIVEL:	SEGMENTO 2
ESTADO:	ORGANIZACION ACTIVA

DIRECTIVOS

REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):	ELIZABETH ESTHER ANDRADE NIETO
PRESIDENTE:	ORDOÑEZ ORDOÑEZ JULIO CESAR
SECRETARIO:	CARRILLO SUAREZ JACQUELINE JOHANNA
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:	VIMOS VANEGAS ALEJANDRO

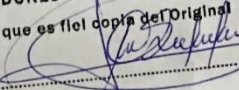
La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.

Certifico que es fiel copia del Original

Firma: 

Fecha: 22 JUL 2016



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DISEÑO DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN
MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE
APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY,
PERIODO 2015”*

**Diseño de Tesis previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial**

AUTORES:

DIANA SORAYA QUIZHPI TITUSUNTA

ASESOR(A):

ING. VANESA ROJAS LUNA, MAE.

CUENCA-ECUADOR

2015



1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“Análisis de la gestión del talento humano en el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cuenca; y, propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay. Periodo 2015”

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Actualidad del tema

En la actualidad el sector cooperativo de la ciudad de Cuenca busca contar con talento humano que tenga las aptitudes necesarias para desempeñarse a cabalidad en su área de trabajo y en cualquier otra, para poder servir de una manera eficiente a las personas que requieren sus servicios, es así que contar con un modelo de gestión de talento humano por competencias será de gran ayuda al momento de querer analizar al personal de una manera integral, logrando que adquieran nuevas competencias que lleven al éxito a la organización a nivel interno y externo.

Aporte que la investigación brindará al desarrollo profesional

La investigación contribuirá con una visión más amplia a la gestión del Talento Humano dentro de las empresas, pues está enfocado directamente en el profesional de la Carrera de Administración de Empresas, el mismo que está capacitado para desarrollar y ejecutar el modelo de gestión de talento humano, bajo el enfoque de competencias en el sector cooperativo de la Ciudad de Cuenca, lo que permitirá profundizar muchos de los conceptos abordados durante la carrera y así tener la oportunidad de aplicarlos en la vida real.

Los potenciales usuarios de la investigación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay será el principal usuario del presente trabajo investigativo, además de brindar un aporte importante para todas las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cuenca al tratarse de un modelo que puede convertirse en genérico.



El problema que será analizado en la investigación

La investigación permitirá analizar los pros y los contras inmersos en los procesos de gestión de talento humano de las organizaciones o empresas, el cual ayudará a la toma de decisiones acertadas en cuanto al manejo eficiente del personal que labora en la Institución, bajo una perspectiva de competencias.

El “por qué” de la investigación

Hoy en día la compleja competitividad empresarial, exige que las organizaciones manejen eficientemente todos sus recursos, evidenciándose dentro de este proceso la imperiosa necesidad de contar con personal altamente capacitado, que posea las características idóneas para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo, desde el cual contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es así entonces, que contar con un modelo de gestión del talento humano por competencias permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, direccionar de mejor manera sus planes estratégicos, evaluando y potencializando el desempeño de su personal en los determinados puestos de trabajo, conforme sus habilidades, destrezas y competencias, mejorando indudablemente el servicio a los socios en cada punto de contacto.

La principal motivación para realizar esta investigación

La principal motivación para realizar el trabajo investigativo es la necesidad de evaluar la gestión de talento humano del sector cooperativo de la ciudad de Cuenca, ya que cada vez se exige un nivel más avanzado de competitividad empresarial, el cual ayudaría a operar eficientemente en una determinada actividad. La Gestión del Talento Humano es un tema que se encuentra en permanente evolución ya que es primordial apoyar al personal a que se adapte a los cambios y puedan responsabilizarse de cualquier labor asignada pero bajo un esquema de competencias.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., fundada en el mes de Enero de 1968, por un grupo de setenta maestros visionarios, convencidos de las bondades, de los principios y práctica cooperativa, como fundamentos para el desarrollo social e individual, a través del ahorro y del préstamo, mismos que



han sido gestionados con eficiencia, ética y transparencia en sus 45 años de existencia.

Realiza actividades de intermediación financiera satisfaciendo las necesidades de los asociados de forma ágil y oportuna a través de los créditos a tasas preferenciales; fomenta el ahorro y contribuye a mejorar la calidad de vida de los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Azuay” Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Avenida 12 de abril 2-47 junto al control municipal.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca todavía no han alcanzado óptimos niveles de gestión del Talento Humano al momento de reclutar, seleccionar, motivar, capacitar y evaluar a su personal, siendo así que no existen las destrezas adecuadas para que los empleados de dichas instituciones puedan cumplir a cabalidad con las funciones designadas para sus puestos. El presente estudio sentará las bases para establecer un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias de manera objetiva y fundamentada en las actividades prácticas realizadas día a día por la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión del talento humano en el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca; y, proponer el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay, Periodo 2015.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar los conceptos y metodología para diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.
2. Analizar la gestión del talento humano en el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca.
3. Analizar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay.



4. Proponer el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay.

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Existen varios estudios, artículos y tesis académicas sobre gestión de talento humano por competencias tanto a nivel nacional como internacional, los mismos que servirán de guía para realizar el trabajo de investigación.

Verónica Beatriz Martínez Recio en su tesis denominada “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS” brinda información acerca de cómo centrar el desarrollo de las capacidades y factor del talento humano como ventaja competitiva, así mismo desarrolla los procesos y actividades esenciales involucradas en la gestión del talento humano. (Verónica Beatriz Martínez Recio, 2013)¹

Tania Coronel y Rosa Fárez son autoras de la tesis “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS, APLICADAS A LA EMPRESA “DURAMAS CIA.LTDA” ” en la cual se reconoce la importancia de las personas dentro de las organizaciones siendo estas las que permiten diferenciar una empresa de otra convirtiéndose en una ventaja competitiva al hacerse partícipes sus conocimientos, habilidades y destrezas. (Tania Coronel, Rosa Fárez, 2010)²

Claudia Esmeralda Pardo Enciso en su trabajo de grado que lleva el nombre de “GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL” pone énfasis en el desarrollo de competencias laborales y en el desempeño de cada individuo, su investigación tiene como objetivo general analizar los principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias, las cuales mediante su desarrollo efectivo, se

¹ Tomado de: <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>

² Tomado de:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>



constituyen en fuente principal de logro de los objetivos empresariales acordes con las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado. (Claudia Esmeralda Pardo Enciso, 2007)³

La tesis denominada “MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA CIMPEXA S.A” de autoría de Wilmer José Arrobo Celi, trata sobre los nuevos retos que demanda el mercado y los nuevos modelos de desarrollo donde se necesita tener empresas y organizaciones más productivas y competitivas por lo que se hace indispensable desarrollar y fomentar una profunda orientación al trabajo productivo, para ello se necesita preparar a la sociedad con una filosofía hacia la productividad que procure la ocupación de fuerza de trabajo eficiente y altamente preparada, para contar con organizaciones productivas y competitivas en todos los órdenes económicos y sociales. (Wilmer José Arrobo Celi, 2013) ⁴

6.2. MARCO TEÓRICO

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Chiavenato, Idalberto (2009) Define la Gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas practicas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”⁵

Eslava Arnao, Edgar (2004) Afirma que Gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo

³ Tomado de:

http://www.academia.edu/7791840/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIAS_CUALIFICANDO_EL_POTENCIAL_HUMANO_PARA_LOGRAR_EL_%C3%89XITO_EMPRESARIAL

⁴ Tomado de:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf

⁵ Tomado de: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>



momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.⁶

LLedo, Pablo (2011) Sostiene que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa, siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos. ⁷

6.3. MARCO CONCEPTUAL

Gestión

La Real Academia Española define a Gestión como acción y efecto de administrar.⁸

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.⁹

Talento Humano

Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.¹⁰

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).¹¹

⁶ Tomado de: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>

⁷ Tomado de: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>

⁸ Tomado de: <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s&o=h>

⁹ Tomado de: <http://definicion.mx/gestion/>

¹⁰ Tomado de: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

¹¹ Tomado de: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>



Competencias

El término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.¹²

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un *desempeño superior* de los que tienen un desempeño "*adecuado*". Por tanto, las COMPETENCIAS son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.¹³

Destreza

La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida¹⁴.

La Real Academia Española define a Destreza como Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.¹⁵

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se va a utilizar para esta propuesta es la Investigación Descriptiva, la cual parte de la obtención de información que permita comprender el fenómeno o proceso, la construcción de objetivos para comprender la problemática a investigar y finalmente la realización de un análisis minucioso que ofrezca una visión clara de cómo éste opera.

7.2. Método y Modalidad de Investigación

El método de investigación que se usará será el "Método Deductivo", debido a que analiza al todo para luego descomponer las partes de un proceso de gestión. Por

¹² Tomado de: <http://definicion.de/competencia/>

¹³ Tomado de:
http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp

¹⁴ Tomado de: <http://definicion.mx/destreza/>

¹⁵ Tomado de: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=destreza>



otro lado, la modalidad de investigación que se utilizará será la investigación mixta ya que combina tanto la modalidad cualitativa como la modalidad cuantitativa.

7.3. Métodos de Recolección de Información

Las fuentes de información que se utilizarán en la recolección de datos para la investigación serán principalmente de carácter secundario como: tesis, proyectos, libros y folletos relacionados al contexto de la investigación, sin dejar atrás las fuentes primarias mismas que permitirán un conocimiento claro de la realidad en el sector y en la unidad empresarial objeto de estudio particular.

7.4. Tratamiento de la Información

El análisis de la información obtenida se manejará con programas como SPSS Y EXCEL, siendo sus resultados interpretados a través de gráficos, tablas y figuras que faciliten su lectura y comprensión.

8. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1.1 El talento humano en las empresas

1.2 Ética empresarial

1.3 La gestión del talento humano

1.3.1 Definición de talento humano

1.3.2 Objetivos del departamento de recursos humanos

1.3.3 Funciones del departamento de recursos humanos

1.3.3.1 Definición de reclutamiento

1.3.3.2 Selección de personal

1.3.3.3 Evaluación del desempeño

1.3.3.4 Capacitación, entrenamiento y aprendizaje del personal

1.4 Gestión por competencias

1.4.1 Competencias laborales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4.2 Características de las competencias laborales

1.4.3 Tipos de competencias

1.4.4 Compensación basada en competencias

Capítulo 2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CUENCA

2.1 Antecedentes del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de cuenca.

2.2 Marco legal que rige el sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de cuenca.

2.3 Determinación del objeto de estudio bajo muestreo estratificado del sector cooperativo.

2.4 Análisis del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de cuenca.

2.5 Resultados e interpretación del análisis del sector de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de cuenca.

Capítulo 3. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

3.1 Descripción de la empresa

3.1.1 Reseña histórica

3.1.2 Ubicación de la empresa

3.1.3 Misión y Visión de la empresa

3.1.4 Valores Organizacionales

3.1.5 Estructura Organizacional de la empresa

3.2 Gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

3.3 Diagnóstico Actual de la Gestión del Talento Humano Basada en Competencias de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Cuenca



Capítulo 4: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

4.1 Estrategias para el departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

4.2 Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias requeridas

4.3 Beneficios del Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

7. ANEXOS

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	Octubre				Noviembre				Diciembre			Enero					Febrero			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Tema de tesis		X																		
Aprobación del Tema de Tesis		X																		
Presentación del Diseño de Tesis			X																	
Aprobación del Diseño de Tesis				X																
Recolección de Información Capítulo 1					X															
Sistematización de Información Capítulo 1						X														
Redacción del Capítulo 1						X														



Revisión del Capítulo 1						X												
Recolección de Información Capítulo 2						X												
Sistematización de Información Capítulo 2							X											
Redacción del Capítulo 2							X	X										
Revisión del Capítulo 2									X									
Recolección de Información Capítulo 3										X								
Sistematización de Información Capítulo 3											X							
Redacción del Capítulo 3											X							
Recolección de Información Capítulo 4											X							
Sistematización de Información Capítulo 4											X							
Redacción del Capítulo 4												X						
Revisión del Capítulo 4													X		X			
Correcciones y aprobación																X		
Impresión Tesis Final																	X	
Empastado y presentación de la Tesis																	X	



10. PRESUPUESTO REFERENCIAL

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
- Papel de Oficina	200	\$ 0,02	\$ 4
- Copias	600	\$ 0,02	\$ 12
- Horas Internet	100	\$ 0,40	\$ 40
- Movilización	50	\$ 2	\$ 100
- Impresiones	200	\$ 0,05	\$ 10
- Empastado	3	\$ 15	\$ 45
- Impresión Final	3	\$ 5	\$ 15
TOTAL			\$ 226

11. FUENTES DE BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto

Gestión del talento humano: Idalberto Chiavenato. México: McGraw-Hill, 2009.

- Alles, ,Martha Alicia

Comportamiento Organizacional cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias: Martha Alicia Alles. Buenos Aires: Granica, 2012

- Valencia Rodriguez, Marino

Creatividad y retos para la gestión del talento humano: Marino Valencia Rodriguez. Santiago de Cali: Universidad Libre, 2007

- http://www.academia.edu/7791840/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIAS_CUALIFICANDO_EL_POTENCIAL_HUMANO_PARA_LOGRAR_EL_%C3%89XITO_EMPRESARIAL
- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- <http://www.difementes.com/revista/20071/invitado.html>
- http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- <https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>