



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Perfil por competencias para el área operativa y una propuesta de proceso de selección del personal para los cargos de jefe de cajas y cajeros de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA”

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
Ingeniería Comercial

Autores: José Luis Farfán Riera
Belinda Mariela Larriva Sanmartín

Director: Psic. Arteaga Ortiz María Isabel

**Cuenca – Ecuador
2022**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado para mi Dios quien me brindó la fuerza, se convirtió en mi sustento y guía en todo momento, para él sea toda la gloria y la honra.

También quiero reconocer a Judi mi compañera de vida, a quien gracias a su paciencia y apoyo incondicional ha estado presente en todo momento, de igual manera a mis hijos; Santiel, Sarita y Belén, quienes han sido mi motivación y mi más grande bendición.

También quiero agradecer a mis hermanas y a mis padres, Pepe y Celia quienes fueron mi motor y bendición para alcanzar este objetivo, estoy seguro que todos ellos en este momento se gradúan conmigo al ser mi familia y equipo en todos los logros de mi vida,

Gracias a todos ellos, hoy cumplo una meta más en mi vida.

José Luis Farfán Riera

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres Libia y Diego que, gracias a sus consejos, esfuerzos y apoyo, me han impulsado a seguir adelante siendo la persona que soy al cumplir una meta más en mi vida.

A mi novio Esteban, quien ha sido mi fortaleza y apoyo incondicional sin dejarme caer e impulsando a seguir adelante con su amor y paciencia.

A toda mi familia, y amigos que han estado presentes para animarme, aconsejarme, para así lograr ser una mejor persona.

Belinda Mariela Larriva Sanmartín

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, quien me sostiene y es mi dirección en todo momento.

A mi familia, por siempre darme su apoyo incondicional, su paciencia, consejería y motivación, me ha permitido lograr este objetivo en mi vida.

A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me alientan cada día a perseguir mis objetivos y sueños, muy en especial al Ing. Diego Calderón, mentor de trabajo y amigo, quien ha hecho posible el poder culminar mis estudios.

A mi compañera y amiga Belinda Larriva, gracias por el esfuerzo, compromiso y dedicación en el proceso y culminación en este proyecto de tesis.

A nuestra tutora de tesis María Isabel Arteaga, por guiarnos con paciencia, sabiduría y dedicación, en la culminación de esta de nuestra carrera profesional; gracias por todo “Chavi”.

José Luis Farfán Riera

AGRADECIMIENTO

Expreso mis agradecimientos primeramente a Dios quien ha sido mi guía en todo momento.

A mi querida familia, por darme las fuerzas para seguir adelante.

A mi compañero Jose Luis por su esfuerzo, compromiso durante el desarrollo de este trabajo, que con mucho empeño logramos culminarlo.

A nuestra tutora “Chavi” por su ayuda, dedicación en la elaboración de este trabajo y la debida paciencia que ha tenido para guiarnos con sabiduría en esta fase importante de nuestras vidas.

Belinda Mariela Larriva Sanmartín

ÍNDICE

DEDICATORIA José Luis Farfán Riera	I
DEDICATORIA Belinda Mariela Larriva Sanmartín	II
AGRADECIMIENTO José Luis Farfán Riera	III
AGRADECIMIENTO Belinda Mariela Larriva Sanmartín	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN:	IX
ABSTRACT:.....	X

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA	2
1.1. Historia.....	2
1.2. Misión	3
1.3. Visión.....	3
1.4. Valores Corporativos de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA	3
1.5. Productos y Servicios de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA.....	4
1.6. Estructura Organizacional.....	7
1.6.1. Estructura Organizacional	10
1.7. Organigrama Funcional Operativo.....	11
CAPÍTULO 2.....	15
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Administración del talento humano	16
2.2. Subsistemas del talento humano	16
2.3. Gestión por competencias.....	22
2.3.1. Importancia de Martha Alles dentro de motivación laboral.....	22
2.3.2. Origen de las gestiones por competencia	22
2.4. Análisis de puestos	26
2.5. Descripción de puestos	29
2.6. Proceso de selección	30
CAPÍTULO 3.....	37
3. PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA OPERATIVA	37
3.1. Metodología.....	37
3.2. Perfiles por competencias del área operativa de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA	42
CAPÍTULO 4.....	144
4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOS CARGOS DE JEFE/COORDINADOR DE CAJAS Y CAJEROS DE LA COOPERATIVA ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA	144
4.1 Descripción del proceso para el cargo de jefe/coordinador de cajas	144
4.2. Descripción del proceso para el cargo de cajero.....	175
CONCLUSIONES	206
RECOMENDACIONES	208
ANEXOS	210
Carta de validación del manual de perfil por competencias	210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Subsistemas de los recursos humanos según Idalberto Chiavenato.....	17
Tabla 2 Procesos de los recursos humanos según Wayne Mondy	18
Tabla 3 Procesos de los recursos humanos según Gary Dessler	20
Tabla 4 Procesos de los recursos humanos según Martha Alles	21
Tabla 5 Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno como externo	33
Tabla 6 Identificación del puesto	38
Tabla 7 Actividades Esenciales	39
Tabla 8 Nivel de educación formal.....	40
Tabla 9 Capacitación adicional.....	40
Tabla 10 Destrezas específicas	41
Tabla 11 Destrezas generales.....	41
Tabla 12 Experiencia laboral	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA.....	3
Figura 2 Cuenta electrónica digital Premium	5
Figura 3 Página web transaccional de la cooperativa CAJA	5
Figura 4 Aplicación virtual de la cooperativa CAJA	6
Figura 5 Tarjeta de débito Visa y MasterCard.....	6
Figura 6 Créditos de la cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA.....	7
Figura 7 Pago de servicios básicos	7
Figura 8 Organigrama Estructural de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA.....	9
Figura 9 Organigrama Funcional Operativo de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA	11
Figura 10 Representación gráfica de las competencias.....	23
Figura 11 Representación gráfica de las competencias del conocimiento	24
Figura 12 Representación gráfica de la evolución de las competencias	25
Figura 13 Representación gráfica de los procesos para el análisis de puestos.....	27
Figura 14 Representación gráfica de la estructura jerárquica de las necesidades del individuo, según Maslow	31
Figura 15 Pasos para el proceso de selección	34
Figura 16 Metodología para valorar las actividades esenciales	39
Figura 17 Formato del planteamiento para necesitar cubrir una oposición	145
Figura 18 Formato de solicitud de personal.....	146
Figura 19 Formato de revisión del descriptivo del puesto	147
Figura 20 Formato de la herramienta resumen, para la recolección de información del perfil.....	152
Figura 21 Formato de análisis de personal interno	153
Figura 22 Formato de toma de decisión de realizar búsqueda interna o externa	154
Figura 23 Formato de aprobación de fuentes de reclutamiento	155
Figura 24 Formato de solicitud de empleo para recepción de candidaturas	156
Figura 25 Herramienta de verificación de información más relevante de la carpeta y hoja de vida.....	158
Figura 26 Formato de entrevistas.....	159
Figura 27 Herramienta de evaluación de conocimientos técnicos	163
Figura 28 Formato de test de Assessment center	164
Figura 29 Herramienta de calificación del Assessment center	165
Figura 30 Formato de valoración general de los aspirantes	167
Figura 31 Formato de informe de aspirantes seleccionados	168

Figura 32 Formato de informe de selección del candidato finalista	169
Figura 33 Formato de la herramienta de socialización de acuerdos del cargo.....	170
Figura 34 Formato de notificación de inicio de funciones.....	171
Figura 35 Formato del informe a finalistas no seleccionados.....	172
Figura 36 Formato de validación de requisitos de admisión.....	173
Figura 37 Formato de Planificación de la Inducción	174
Figura 38 Formato del planteamiento para necesitar cubrir una oposición	175
Figura 39 Formato de solicitud de personal.....	176
Figura 40 Formato de revisión del descriptivo del puesto	177
Figura 41 Formato de la herramienta resumen, para la recolección de información del perfil.....	182
Figura 42 Formato de análisis de personal interno	183
Figura 43 Formato de toma de decisión de realizar búsqueda interna o externa	184
Figura 44 Formato de aprobación de fuentes de reclutamiento	185
Figura 45 Formato de solicitud de empleo para recepción de candidaturas	186
Figura 46 Herramienta de verificación de información más relevante de la carpeta y hoja de vida.....	188
Figura 47 Formato de entrevistas.....	189
Figura 48 Herramienta de evaluación de conocimientos técnicos	194
Figura 49 Formato de test de Assesment center	195
Figura 50 Herramienta de calificación del Assesment center.....	196
Figura 51 Formato de valoración general de los aspirantes	198
Figura 52 Formato de informe de aspirantes seleccionados	199
Figura 53 Formato de informe de selección del candidato finalista	200
Figura 54 Formato de la herramienta de socialización de acuerdos del cargo.....	201
Figura 55 Formato de notificación de inicio de funciones.....	202
Figura 56 Formato del informe a finalistas no seleccionados.....	203
Figura 57 Formato de validación de requisitos de admisión.....	204
Figura 58 Formato de Planificación de la Inducción	205

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Anexo 1 Carta de validación del manual de perfil por competencias	210
---	-----

RESUMEN:

En la presente investigación se propuso un manual de perfiles por competencias para el área operativa de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA y una propuesta de proceso de selección para los cargos de jefe de cajas y cajeros. La investigación dio inicio con una revisión bibliográfica sobre la administración del talento humano, así como de sus subsistemas, donde se tomó en consideración como base teórica la propuesta de gestión por competencias descrito por la autora Martha Alicia Alles. Para el desarrollo de las herramientas, se consideró un enfoque cualitativo tanto para la elaboración de los perfiles como para la propuesta del proceso de selección, con la finalidad de entregar a la organización dos procesos importantes que permitan una gestión de su talento humano llevado desde la conjunción entre la teoría y la práctica.

Palabras clave: competencias, manual, perfil, personal, selección.

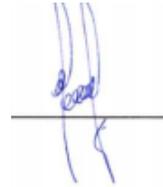
ABSTRACT:

In this study, I proposed the creation of a manual of competency profiles for the operational area of “Alfonso Jaramillo León” Financial Cooperative (CAJA) and also a selection process for the positions of chiefs of cashiers and cashiers. The research began with a bibliographic review on the administration of human talent, as well as its subsystems; I have taken into consideration the proposal, described by the author Martha Alicia Alles about competency-based management as a theoretical basis. In order to develop the tools to use, a qualitative approach was considered both for the elaboration of the profiles and for the proposal of the selection process, with the purpose of providing the organization with two important processes that allow for management of its human talent, carried out from the conjunction between theory and practice.

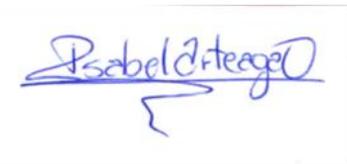
Keywords: skills, manual, profile, staff, selection.



José Luis Farfán Riera
069865
0960573209
luchopp-0@hotmail.com



Belinda Mariela Larriva Sanmartín
077746
0984426926
belinda1@es.uazuay.edu.ec



Psic. Maria Isabel Arteaga



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

La gestión que conforma el talento humano dentro de diversas entidades, contienen roles indispensables que permite obtener escenarios favorables para las mismas, siempre y cuando sean empleadas de manera adecuada por parte del personal, por lo cual, los miembros que representan el departamento de talento humano, deben aplicar sus conocimientos adquiridos a diario con el fin de garantizar el máximo rendimiento por parte de sus integrantes.

Hoy por hoy en el siglo 21, existen diversas asignaciones que rompen planificaciones y estrategias tradicionales adoptadas por parte de los directivos, mismos que exigen innovar sus modelos planteados e implementar un modelo denominado gestión por competencias, orientados a identificar destrezas requeridas en los aspirantes para poder cubrir un puesto específico.

Se debe considerar la importancia de los elementos esenciales que permiten obtener una gestión óptima por parte del personal, desde el momento que obtiene el puesto hasta que finalice su vinculación laboral, con el fin de asegurar que cada fase que conforman dichos elementos sean aplicados debidamente por parte de los empleados y los empleadores, lo cual obtienen beneficios a las empresas. Es por este motivo, que la presente investigación se centra en la implementación del denominado manual de perfiles por competencias para el área operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León CAJA, mismo que servirá como referencia para el respectivo proceso de selección de personal para los cargos de jefe de cajas y cajeros, lo cual garantiza su adecuada gestión.

Dichas herramientas permiten reconocer y evaluar las competencias junto a los comportamientos requeridos en cada aspirante, para cumplir los parámetros, mismos que sirven para que los directivos sobrelleven el proceso de manera clara precisa y organizada.

CAPÍTULO 1

1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA

El presente capítulo da inicio con la historia de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA de la ciudad de Cuenca, dando a conocer su progreso obtenido durante estos últimos años, los objetivos alcanzados con respecto a su misión, visión, y el apoyo brindado a los diversos sectores socioeconómicos, desde sus socios hasta pequeñas y medianas empresas, además se da a conocer la estructura organizacional y funcional de la cooperativa; para así comprender la identidad y funcionamiento de la misma, con la finalidad de conocer los antecedentes institucionales de la organización, mismos que servirán como base fundamental para el desarrollo de la investigación.

1.1. Historia

Un 26 de junio de 1963 nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León siendo parte de la Cámara de Comercio de Cuenca; con la finalidad de contribuir con el desarrollo comercial de la localidad azuaya mediante ayuda financiera a pequeñas empresas comerciales. En la ciudad de Cuenca, según Acuerdo Ministerial No. 8956 emitido el 17 de mayo de 1967, es constituida jurídicamente la Cooperativa, adquiriendo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León. La iniciativa nace a partir del crecimiento económico de la época, teniendo como meta la ayuda y financiamiento de proyectos al sector productivo y empresarial mediante el apoyo cooperativista. A lo largo de la vida institucional, la confianza aportada por sus socios no ha cambiado, su misión y visión siguen totalmente direccionada al bienestar de la comunidad azuaya, sus estrategias están plenamente guiadas al bienestar y mejoramiento continuo de la organización, siendo el eje principal el cooperativismo. Al ser parte de la Cámara de Comercio, la cooperativa se ve totalmente comprometida a brindar un servicio con alto grado de calidad, lo que le ha permitido expandirse y ser una cooperativa con gran cantidad de socios en la provincia del Azuay, destacándose por sus principios y valores los cuales se ven representados en sus productos y servicios. Actualmente la cooperativa cuenta con aproximadamente 126 colaboradores, distribuidos en su oficina matriz, siete agencias ubicadas estratégicamente en la ciudad de Cuenca y una en la ciudad de Gualaceo, en este año 2021 está en marcha la apertura de la agencia en la ciudad de Guayaquil. Al alcanzar los 80 millones en activos se ha logrado obtener

una certificación por segmento 1 de cooperativas a nivel nacional, lo que ayudará a conseguir mayores beneficios para la institución como para los socios. (CAJA, 2019, pág. 1)

Figura 1

Logo de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA



Nota. En la ilustración se observa el logo de la Cooperativa CAJA.

1.2. Misión

La misión de la cooperativa es la de acompañar el desarrollo de nuestros socios, sus negocios y nuevos emprendimientos, con soluciones financieras óptimas, cumpliendo sus expectativas y satisfaciendo sus necesidades a través de talento humano permanentemente capacitado y tecnología de vanguardia, fieles a nuestros principios y valores, practicando el cooperativismo, buscando el mayor retorno económico para beneficio de los socios y la comunidad. (CAJA, 2019, pág. 15)

1.3. Visión

“Ser la Cooperativa del segmento uno, con la mayor eficiencia financiera y social” (CAJA, 2019, pág. 15)

1.4. Valores Corporativos de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA

(Mejía, 2020) describe que los valores corporativos son elementos propios de cada empresa, donde se hace mención a las características competitivas y condiciones de su entorno, que inciden en su actividad económica, mismos valores que influyen en el comportamiento de los colaboradores en sus relaciones interpersonales y bienestar. Estos valores deben estar enmarcados en las actividades de la compañía con la importancia de definir claramente la estrategia de comunicación interna para que los colaboradores conozcan y apliquen dichos valores en su día a día. Su aplicación debe implementarse a toda la compañía, la alta dirección, sus colaboradores y público externo. Tomando en cuenta su importancia se da a conocer los valores que cuentan en la organización.

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de trabajar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes.

Orientación al socio: Implica un deseo de ayudar o servir a los socios, de conocer, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente interno como de los socios.

Integridad: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores corporativos y buenas prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en lo laboral como en la vida privada.

Innovación: Tener la capacidad de adaptarse a los cambios que se generan tanto en el entorno interno como en el externo, invertir en tecnologías acorde a las necesidades y requerimientos para generar competitividad en nuestros servicios y productos.

Equidad: La organización velará siempre que exista igualdad y equidad para su talento humano, entendiendo sus necesidades y capacidades, promoviendo un clima de competencia interna sano, propendiendo a que todos sus colaboradores tengan las mismas oportunidades dentro de la cooperativa.

Cuidado del medio ambiente: Tener presente siempre que somos actores dentro de un medio ambiente común, al que hay que respetar y cuidar, buscando siempre un buen vivir.

Democracia: Permitir el desarrollo del talento humano empoderando y apoyándolo en la toma de decisiones dentro de sus funciones e incentivando a que exprese su sentir de manera transparente y honesta en cada momento. (CAJA, 2019, pág. 15)

1.5. Productos y Servicios de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA

Actualmente la cooperativa ofrece a sus socios y a la comunidad, productos financieros clásicos que ayudan y facilitan sus necesidades actuales en el mercado como: créditos de consumo, crédito para pequeñas y medianas empresas, cambio de cartera, crédito back to back (crédito con garantía de inversión a plazo fijo), crédito con encaje y crédito hipotecario comercial. Por otro lado, para la facilidad del socio posee cuenta electrónica Premium, web transaccional, app móvil, tarjeta de débito Visa-MasterCard, certificados de depósitos y convenio de pago de servicios. En

los próximos cinco años la cooperativa dentro de su visión, ofrecerá una variedad más amplia de servicios financieros que cumplan con las expectativas actuales y a futuro de sus socios.

Figura 2

Cuenta electrónica digital Premium



cuenta
electrónica
PREMIUM

Nota. En el gráfico se encuentra la cuenta electrónica para efectuar transacciones de forma digital.

Figura 3

Página web transaccional de la cooperativa CAJA



web
TRANSACCIONAL

Nota. En la ilustración se observa la página web transaccional de la cooperativa, donde se efectuará cualquier transacción en línea de manera eficaz y eficiente.

Figura 4

Aplicación virtual de la cooperativa CAJA



app

Nota. App virtual disponible en los sistemas Android e IOS.

Figura 5

Tarjeta de débito Visa y MasterCard



tarjeta
DE DÉBITO

Nota. Se visualiza la tarjeta de débito Visa y MasterCard, válida para realizar compras nacionales e internacionales.

Figura 6

Créditos de la cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA



crédito
A LA MEJOR TASA

Nota. En la ilustración se encuentran créditos que posee la cooperativa con la tasa más conveniente en el mercado.

Figura 7

Pago de servicios básicos



pago
DE SERVICIOS

Nota. En el gráfico se observa los pagos de servicios que se pueden realizar en la cooperativa de forma rápida y segura.

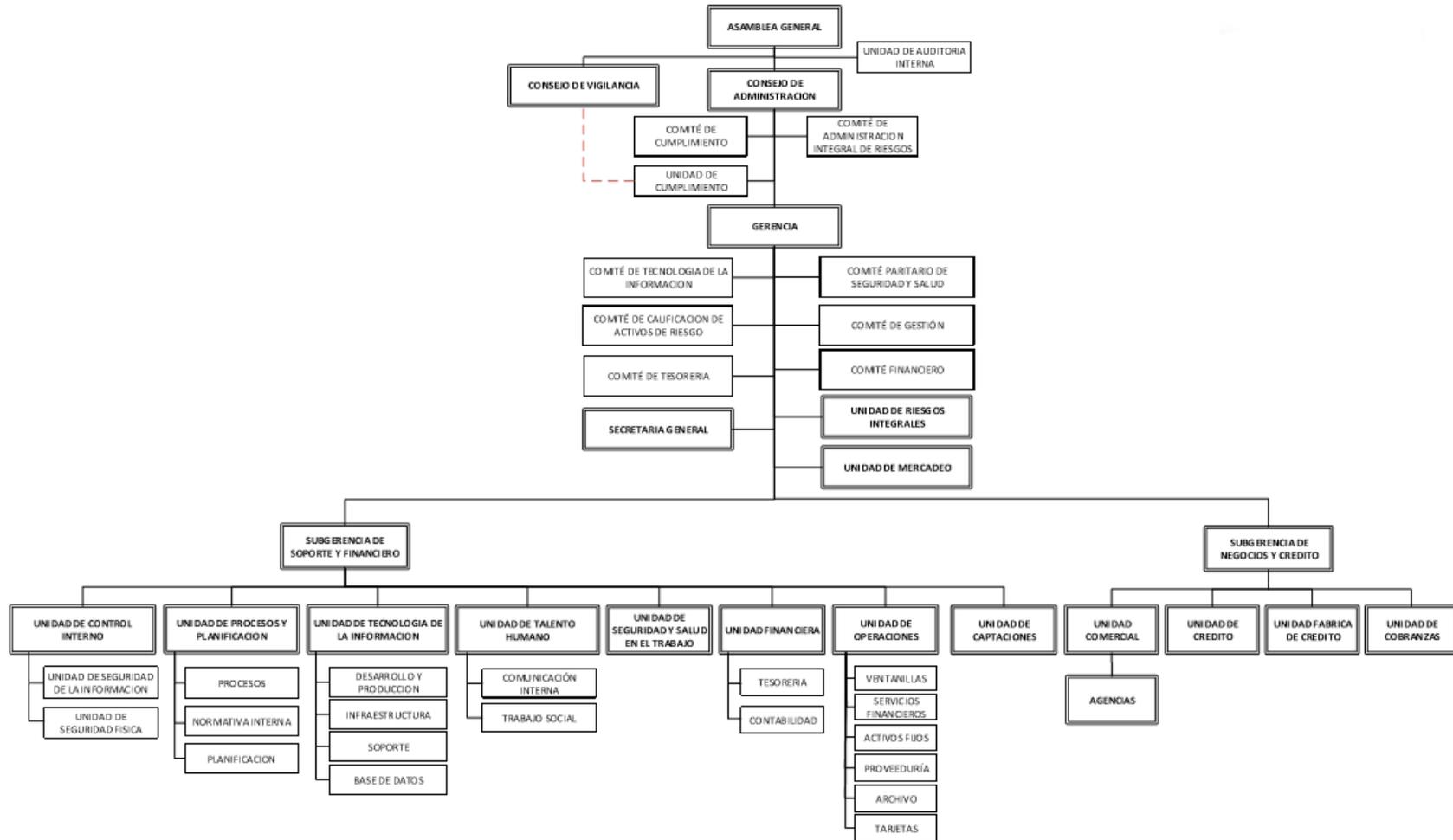
1.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional define el sistema jerárquico de la cooperativa, junto a los distintos departamentos que conforman la misma de acuerdo a las funciones de sus integrantes, bajo un grado de responsabilidad, con la finalidad de cumplir sus objetivos establecidos.

Mientras que el organigrama funcional, direcciona al personal que cumplen funciones similares dentro de la organización, es decir se basa en las tareas a desarrollar del jefe o director de cada área conjuntamente con su subordinados o equipo de trabajo

Figura 8

Organigrama Estructural de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA



Nota. En el gráfico se refleja la estructura administrativa de la cooperativa según acta No. SCA-2020-02-101

1.6.1. Estructura Organizacional

El organigrama estructural refleja cómo se encuentran establecidos cada uno de los cargos de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León, siendo de suma importancia para implementar nuevos proyectos estratégicos.

De acuerdo al acta No. SCA-2020-02-101, el organigrama estructural se encuentra analizado y aprobado en la sesión Ordinaria del Consejo de Administración, el día 18 de febrero del 2020, donde se detallan los cargos de cada departamento. Se encuentra representada por la asamblea general, quienes son escogidos mediante elección democrática en representación y dirección de la cooperativa, de los cuales se desprende comités y consejos, que estarán en la dirección administrativa de la organización como: el consejo de administración, cumple todas las funciones administrativas y de dirección, establece normativas y toma las decisiones más importantes dentro de la entidad; seguido del consejo de vigilancia, quienes se encargan de controlar y velar por las decisiones tomadas por parte del consejo de administración, también controla los resultados financieros, con la finalidad de evitar situaciones y acciones de riesgo para la entidad; unidad de auditoría interna, área encargada de controlar y evaluar los procesos de gestión y financieros dentro de la cooperativa; comité de administración integral de riesgos, quienes cumplen la función de evaluar, medir y evitar los riesgos que se puedan presentar dentro y fuera de la organización; comité de cumplimiento, llevan a cabo la función de inspeccionar, aplicar, y proponer las políticas y procedimientos implementados en la empresa y al mismo tiempo toman medidas y acciones para corregirlas; gerente general, por un lado se encuentra a la disposición de los mandos superiores, es decir consejos y comités antes mencionados, y por otro lado es quien administra y direcciona a los comités, departamentos, áreas funcionales, financieras y operativas que se encuentran a su responsabilidad, áreas que ponen en marcha la actividad de toda la empresa, como: Comités de seguridad y salud, tecnología, gestión, calificación de activos de riesgo, financiero y tesorería; de la mano con las unidades de riesgos integrales, secretaria general y unidad de mercadeo financiera, finalmente teniendo a su mando el control de las subgerencias de soporte y financiero conjuntamente con la subgerencia de negocios y crédito, que en definitiva se puede concluir que el gerente es quien está al mando de toda la actividad y operatividad de la cooperativa, quien responde por los resultados, objetivos y metas obtenidas dentro de su periodo.

1.7. Organigrama Funcional Operativo

Figura 9

Organigrama Funcional Operativo de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA



Nota. En el gráfico se refleja cómo se encuentra distribuido las funciones del departamento de operaciones según acta No. SCA-2020-02-101.

El organigrama funcional operativo fue analizado y aprobado en la Sesión Ordinaria del Consejo de Administración el día 18 de febrero de 2020, donde se detalla la estructura de la parte operativa funcional, la cual explica la distribución de los cargos, cuyo principal eje es representado por el responsable de operaciones al ser el encargado de dirigir y monitorear el

complimiento diario de los objetivos establecidos, seguidos por el jefe/coordinador de cajas, cajero, supervisor operativo, gestor operativo quienes son los responsables de brindar una adecuada atención a los socios garantizando la sostenibilidad y fácil operación, con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Dichos representantes son respaldados mediante analistas de tarjetas, analista de activos fijos, analista de compras y proveeduría, que se encargan de verificar la satisfacción de las necesidades diarias de los socios, a través de procesos de abastecimiento de suministros y servicios, requeridos por los integrantes de la cooperativa, seguidos del custodio de archivo, asistente de archivo general, asistente de operaciones, recepcionista y mensajero quienes ayudan a brindar soporte a los colaboradores, ofreciendo un servicio de calidad y cumplimiento de la normativa vigente de la cooperativa.

Responsable de operaciones: “Generar los servicios que necesitan los socios, garantizando su sostenibilidad, agilidad, fácil operación y accesibilidad.” (CAJA, 2019, pág. 49). Esto es importante porque ayuda a maximizar la utilización de recursos mediante una correcta organización, debido a las estrategias planteadas para brindar un servicio de calidad a los socios.

Jefe/ coordinador de cajas: “Administra los procesos de abastecimiento de fondos a la Red de Oficinas y ATM’S a nivel de toda la cooperativa, buscando una gestión eficiente del efectivo de la institución” (CAJA, 2019, pág. 60). Vela por las gestiones efectivas que garanticen recaudar fondos requeridos para el funcionamiento de la cooperativa.

Cajero: “Brinda atención a los socios en ventanilla mediante una realización de transacciones requeridos por ellos, ofreciendo un servicio de calidad y cumplimiento de la normativa vigente de la cooperativa.” (CAJA, 2019, pág. 60). El cajero es el primer contacto que tiene el socio, con el fin de recaudar ingresos para la institución.

Supervisor Operativo: “Está destinado a supervisar, controlar, coordinar y capacitar los procesos operativos en las secciones de cajas y crédito, dependiendo de la agencia en la que se encuentre.” (CAJA, 2019, pág. 54). Ayuda a fiscalizar el trabajo de cada subordinado, verificando el desarrollo de su productividad.

Gestor Operativo: “Se encarga de atender todos los requerimientos de los socios con calidad y calidez, explicando de manera detallada y cordial los servicios de la cooperativa CAJA.” (CAJA, 2019, pág. 57). Ayuda a gestionar y filtrar de manera efectiva los productos o servicios solicitados por los socios dentro de la institución.

Analista de tarjetas: “Manejar, controlar y coordinar todo el proceso de tarjetas de débito desde la emisión hasta la entrega en las agencias respectivas de la cooperativa.” (CAJA, 2019). El analista se encarga de que el proceso de la emisión y entrega de tarjetas sea el adecuado para la Cooperativa.

Analista de activos fijos: “Gestionar y controlar los bienes y servicios de la cooperativa con el fin de ejecutar codificaciones que permitan asegurar su buen uso y distribución dentro de la entidad.” (CAJA, 2019) El analista se encarga de que los bienes de la Cooperativa estén codificados correctamente para su debido control y uso del mismo.

Analista de compras y proveeduría: “Gestionar y controlar los requerimientos de bienes y servicios, materiales y suministros solicitados por los usuarios, contribuyendo en la ejecución de las actividades de los colaboradores de la institución.” (CAJA, 2019, pág. 59) Ayuda a que los suministros solicitados por la institución contribuyan a la ejecución de las actividades diarias.

Custodio de archivo: “Resguardar y ordenar cronológicamente los documentos legales de las operaciones crediticias otorgadas por la cooperativa (pagarés, garantías, pólizas endosadas).” (CAJA, 2019, pág. 59). Es esencial que los documentos legales sean archivados correctamente para salvaguardar y acceder a la información de manera eficiente.

Asistente de archivo general: “Resguardar y ordenar cronológicamente los documentos, expedientes y demás información relativa a las actividades de la Cooperativa, de modo que la información se mantenga organizada y disponible de manera oportuna.” (CAJA, 2019, pág. 60). Es importante la correcta organización de los documentos dentro de la entidad para poder obtener la información requerida de manera pertinente.

Asistente de operaciones: “Brinda soporte a los colaboradores y a los socios según requerimientos operativos solicitados por ellos, ofreciendo un servicio de calidad y cumplimiento con la normativa vigente.” (CAJA, 2019, pág. 62). Es importante porque permite coordinar y organizar de manera correcta todas las actividades operativas de la cooperativa.

Recepcionista: “Informar, atender requerimientos y direccionar documentación interna y externa al área competente.” (CAJA, 2019, pág. 61). Se encarga de informar de manera oportuna los requerimientos de los socios.

Mensajero: “Realizar la recepción y entrega de correspondencia interna y externa, así como realizar trámites y actividades solicitados por el personal de la Institución.” (CAJA, 2019,

pág. 63). El mensajero se encarga que todos los documentos que lleguen a la institución sean entregados de manera oportuna.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

El éxito empresarial se basa principalmente en la correcta gestión de parte de todos los departamentos y en especial el departamento de talento humano, quienes tomando en cuenta sus conocimientos y destrezas cumplen con la importante función de una serie de procesos que tienen como objetivo: atraer, retener y fidelizar al personal adecuado para ocupar un puesto laboral, por ende en este capítulo se abordará la importancia de la administración del talento humano y sus subsistemas, mismos que permiten el planteamiento de objetivos en una organización, por otra parte se dará a conocer la importancia de sustituir el modelo tradicional de los recursos humanos, a cambio de una correcta gestión por competencias, misma que ayudará a desarrollar el análisis y descripción de puestos, todo ello con la finalidad de obtener un modelo de perfil adecuado que permita desarrollar los pasos necesarios para llevar a cabo un correcto proceso de selección, garantizando de esta manera resultados exitosos para la organización.

Las gestiones que realiza el personal de recursos humanos es sumamente importante, dado que analizan todas aquellas acciones que conllevan como resultado gestiones inefectivas, como es el caso de llegar a contar con personal inadecuado en los puestos de trabajo, por ende el personal no es apto para poder realizar las actividades que requiere el cargo, por otro lado se puede contratar aspirantes no capacitados ni con experiencia en las funciones establecidas, lo que conlleva a generar gastos para abastecer las herramientas y conocimientos que requiere el postulante, dichas decisiones generan altos índices de rotación personal, lo cual conlleva a consecuencias severas como empleados insatisfechos con un bajo nivel de compromiso y esfuerzo en sus jornadas laborales, generando pérdidas considerables para una empresa.

El principal motor que lleva al éxito de las empresas son sus colaboradores, quienes cuentan con necesidades difíciles de complacer, resultando ser una gestión compleja, sin embargo, queda en el personal de talento humano en implementar un plan y estrategias proactivas que eviten eventos previamente mencionados, y a su vez garanticen a su personal ambientes favorables dentro de su puesto laboral, con el fin de cumplir con las normativas, mantener motivados a sus empleados y a su vez asegurar su máximo rendimiento para obtención de resultados favorables para la empresa.

2.1. Administración del talento humano

Santos (2008), afirma que todas las empresas en pleno siglo XXI necesitan aplicar una correcta organización de su talento humano, ya que a medida que van creciendo, también crecen sus problemas, generando en el tiempo distintas complicaciones. En nuestro medio generalmente se da mayor importancia al cumplimiento de las metas propuestas y al crecimiento empresarial, sin tomar en consideración la importancia de tener empleados motivados que se sientan a gusto en los puestos y funciones que se encuentren desempeñando. (p. 86)

Según manifiesta Mondy (2010), la administración del talento humano consiste en coordinar la participación de los individuos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales planteados, cabe indicar que los individuos involucrados en el área de talento humano se enfrentan a una multitud de desafíos, como una fuerza de trabajo cambiante, regulaciones gubernamentales y desastres naturales. (pp. 4-5)

Por otra parte Chiavenato (2007), considera que el personal de una organización debería ser administrado y dirigido por un departamento de administración del talento humano, el mismo que debe estar orientado al manejo y a la gestión de las necesidades de los empleados y sus procesos laborales, sin embargo el empleado es visto como un agente pasivo y dependiente, sin considerar que en la actualidad se vive una realidad diferente, donde las estrategias organizacionales se encuentran sujetas a cambios constantes con la finalidad de sostenerse en el tiempo, es por ello que hoy en día al empleado se lo debe considerar como un agente activo y proactivo dentro de la organización, quien no solo cuenta con capacidades físicas, manuales y artesanales, sino también posee una personalidad propia, dotada de talentos, habilidades, conocimientos e inteligencia, siendo quien genera una creatividad organizacional. (p. 2).

2.2. Subsistemas del talento humano

Según indica Chiavenato (2007) los subsistemas de los recursos humanos se encuentran constituidos dentro de las entidades, en lo principal por un área que detalla claramente las funciones y principales actividades a desarrollar por el personal en la organización.

Se debe tomar en cuenta que los subsistemas de recursos humanos son áreas esenciales para lograr un desarrollo óptimo de las gestiones y funciones realizadas en la organización a diario, mismas que permiten llegar a cumplir con los objetivos preestablecidos dentro de un plazo determinado.

La función que llevan a cabo los subsistemas del talento humano es de vital importancia, ya que gracias a ello se logra una estructura ordenada para obtener un control de todos los procesos que devienen de los recursos humanos dentro de una institución; dentro de estos se constituyen varias áreas a conocer cómo; el reclutamiento, los procesos de selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación, salarios, relaciones laborales entre otros. (p. 80)

Tabla 1

Subsistemas de los recursos humanos según Idalberto Chiavenato

Autor	Año	Proceso/ subsistema	Subprocesos	Definición
Idalberto Chiavenato	2011	Proceso de provisión	Reclutamiento	Se trata del conjunto de habilidades y procesos que se plantean para atraer candidatos capaces de desarrollar de manera eficiente su área de trabajo.
			Selección	Se entiende por selección al proceso de elección de personas adecuadas para áreas disponibles.
			Planeación de Talento Humano	Se refiere a los planes y formas para la conformación del talento humano.
		Proceso de organización	Diseño de puestos	Se basa en implementar un conjunto de tareas especializadas acerca del puesto, describiendo los métodos a ser aplicados, con el fin de satisfacer las necesidades tanto organizacionales como sociales del puesto ocupante.
			Análisis y descripción de puestos	Es analizar los requisitos de la persona postulante de acuerdo a sus aspectos intrínsecos.
			Evaluación de desempeño	Es la percepción sistemática de cómo se comporta una persona en su puesto.
		Proceso de retención	Remuneración	Es la recompensa que el personal recibe por el trabajo realizado.
			Prestaciones	Son aquellos servicios o beneficios que el empleador tiene la obligación legal de brindar a sus empleados.
			Higiene/Seguridad	Son las condiciones físicas y ambientales que se toman en el puesto de trabajo para ofrecer seguridad e higiene al empleado en sus labores.
			Relaciones sindicales	Son los procesos legales que regulan la relación entre el

				empleador y los representantes de los empleados.
		Proceso de desarrollo	Capacitación	Se trata del proceso de enseñanza para adquirir conocimientos y poder desarrollar destrezas en función de los objetivos.
			Desarrollo personal	Se basa en la capacidad que tienen las personas de superarse a sí mismas y lograr satisfacción y mejoras en sus actividades diarias.
			Desarrollo organizacional	Se trata de los conceptos básicos y la manera de adaptarse a los cambios de la organización.
		Proceso de evaluación	Banco de datos	Es el registro de los resultados obtenidos del monitoreo del talento humano para el análisis de los datos.
			Controles	Son los respectivos monitoreos tanto cualitativos como cuantitativos del talento humano.
			Sistemas de información	Son todos los medios de información para la respectiva toma de decisiones.

Nota. Según la edición 2011 de Idalberto Chiavenato se detallan los 5 subsistemas con sus respectivos subprocesos de los recursos humanos.

Tabla 2

Procesos de los recursos humanos según Wayne Mondy

Autor	Año	Proceso/ subsistema	Subprocesos	Definición
Wayne Mondy	2010	Dotación de personal	Análisis de puestos	Proceso ejecutado para definir y delimitar las características y conocimientos requeridos para el desempeño de un cargo en las empresas.
			Planeación estratégica	Proceso a través del cual la alta administración define los objetivos y metas, así como la manera de alcanzarlos.
			Planeación de talento humano	Proceso para definir como se cubrirán las necesidades de talento humano de acuerdo a las necesidades de la empresa.
			Reclutamiento	Proceso para obtener candidatos que puedan cubrir los distintos cargos de la empresa con la suficiencia de capacidades y conocimientos.
			Selección	Proceso para elegir de entre una serie de candidatos aptos quien ocupará el cargo que la empresa

				necesita cubrir para cumplir con sus objetivos.
		Desarrollo Recursos Humanos	Capacitación y desarrollo	Consiste en la capacitación y el desarrollo, en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo de la organización.
			Evaluación de desempeño	Proceso para evaluar el desempeño de los trabajadores en los cargos asignados
		Remuneración	Remuneración financiera directa	Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
			Remuneración financiera indirecta	Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
			Remuneración no financiera	La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.
		Seguridad y Salud	Seguridad en el trabajo Salud en el trabajo	La seguridad comprende los procesos determinados para lograr la protección del empleado de modo que se puede prevenir lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo y la salud comprende aquellos para evitar enfermedades físicas o emocionales que pudieran afectar su desempeño.
		Relaciones Laborales	Sindicatos laborales y negociaciones colectivas	Comunicaciones sociales basadas en acuerdos legales celebrados entre empleadores y empleados que regulan las actividades a realizar y los honorarios a ser percibidos por los empleados.
			Relaciones internas con los empleados	Refiere las actividades administrativas desarrolladas por talento humano asociado con el movimiento del personal dentro de la empresa.

Nota. Según la edición 2010 de Wayne Mondy se detallan los 5 procesos con sus respectivos subprocesos de los recursos humanos.

Tabla 3

Procesos de los recursos humanos según Gary Dessler

Autor	Año	Proceso/ subsistema	Subprocesos	Definición
Gary Dessler	2009	Reclutamiento y colocación	Análisis de puestos	Proceso para determinar las funciones y conocimientos, así como el perfil de la persona para el cargo.
			Planeación y reclutamiento de personal	Proceso para definir que cargos requiere la empresa y quien deberá ocuparlos.
			Las pruebas y la selección de empleados	Proceso que utiliza las herramientas para escoger a los candidatos ideales para los cargos de la empresa
			Entrevistas a candidatos	Proceso para obtener información directa de los candidatos a ocupar los cargos de la empresa.
		Capacitación y desarrollo	Capacitación y desarrollo de empleados	Proceso para transmitir a los empleados las funciones a desempeñar en la empresa y lograr su desarrollo personal y profesional.
			Administración y evaluación del desempeño	Proceso para determinar la metodología para definir metas que permitan evaluar y recompensar el desempeño.
			Administración de carreras	Proceso para transmitir a los empleados las habilidades que deben desarrollar para mejorar sus intereses en su carrera y puedan usar sus habilidades eficientemente.
		Compensación o remuneración	Establecimiento de planes salariales estratégicos	Proceso para determinar la forma de retribución a los empleados por su trabajo.
			Remuneración por desempeño e incentivos económicos.	Proceso para determinar incentivos por desempeño de acuerdo a las funciones realizadas.
			Prestaciones y servicios.	Proceso para determinar valores económicos que serán cancelados a los empleados

				para mantener su trabajo en la empresa y servicios que se les puede otorgar.
		Relaciones de los empleados	Ética, justicia y trato justo en la administración de TH	Proceso para determinar los factores que contribuyan a que los empleados puedan tener relaciones de calidad y cumplan su trabajo con ética y responsabilidad.
			Relaciones laborales y negociaciones colectivas	Proceso para determinar la manera efectiva de mantener relaciones con los empleados y sus sindicatos.
			Seguridad y salud de los empleados	Proceso para obtener los conocimientos legales necesarios para proveer de seguridad y salud a los empleados.
			Administración global de recursos humanos	Proceso para determinar y mejorar los conocimientos para la administración del talento humano a nivel internacional.

Nota. Según la edición 2008 de Gary Dessler se detallan los 4 procesos con sus respectivos subprocesos de los recursos humanos.

Tabla 4

Procesos de los recursos humanos según Martha Alles

Autor	Año	Proceso/ subsistema	Definición
Martha Alles	2008	Atracción, selección e incorporación.	Permite atraer personas apropiadas, profesionales para realizar pruebas suficientes para así ejecutar un buen proceso de incorporación en la entidad.
		Evaluación de desempeño	Indica cómo las personas se están desempeñando en su entidad.
		Remuneraciones y beneficios	Se refiere a la equidad que tiene la empresa en cuanto al reconocimiento económico de las labores desempeñadas por el talento humano.
		Desarrollo y planes de sucesión.	Son las capacidades que tienen las personas con respecto a su competencia, programas de carrera, plan de sucesión y diversos programas de desarrollo.
		Formación	La entidad realiza diversas actividades de capacitación con el fin de mejorar el comportamiento de las personas con respecto al puesto de trabajo.

Nota. Según la edición 2008 de Martha Alles se detallan los 5 procesos de los recursos humanos.

2.3. Gestión por competencias

2.3.1. Importancia de Martha Alles dentro de motivación laboral

Alles (2012) menciona que los colaboradores que representan en diversas entidades dentro de los mercados, cuentan con varias habilidades y conocimientos que permiten desempeñarse dentro de sus departamentos correspondientes, sin embargo, no todos cuenta con destrezas o habilidades, mejor conocidos como competencias, los cuales limitan a los empleados poder cumplir con objetivos pre establecidos por la institución. La escritora Martha Alles crea y difunde un modelo de gestión por competencia, mismo que permite un correcto desempeño por parte de sus colaboradores, mediante diversos procedimientos y con el fin de mantener su nivel de compromiso y dedicación, que garantice el éxito de la empresa.

En base a lo expuesto se aplicará el modelo de Martha Alles durante los siguientes capítulos, mismo que cuenta con pilares fundamentales que permiten obtener un pronóstico óptimo de los colaboradores que conforman las empresas, mismas que la convierten en la autora principal de esta investigación.

2.3.2. Origen de las gestiones por competencia

Alles (2012) profundiza los conocimientos de las gestiones por competencias, a partir de los principales conocimientos básicos en cuanto al término denominado competencias. Durante el año 1973, el famoso psicólogo de la Universidad de Harvard, David McClellan analizó diversas motivaciones humanas como una base esencial del término competencias. Uno de sus artículos denominado "Test For Competence Rather Than For Intelligence", comprueba que las documentaciones académicas o conocidos como el test de inteligencia, no tiene ninguna ratificación al tratarse por sí solos, es decir, no cuenta con la capacidad de pronosticar los éxitos profesionales, por lo cual busca mediante diferentes métodos la capacidad de predecir de manera oportuna y productiva los rendimientos laborales, dando lugar al término denominado competencias. McClellan confirmó, que los éxitos de las personas dentro de los ámbitos laborales dependen principalmente de las características personales de cada individuo.

Alles (2012) también menciona que de acuerdo con Spencer y Spencer las competencias son características y comportamientos propios de cada individuo, que le permite realizar su trabajo de manera eficiente y lograr altos estándares de desempeño, con el fin de afrontar cualquier tipo de obstáculos o situaciones que se les presente en sus puestos laborales durante su jornada laboral; dichas competencias de cada colaborador son congénitas e inmodificables.

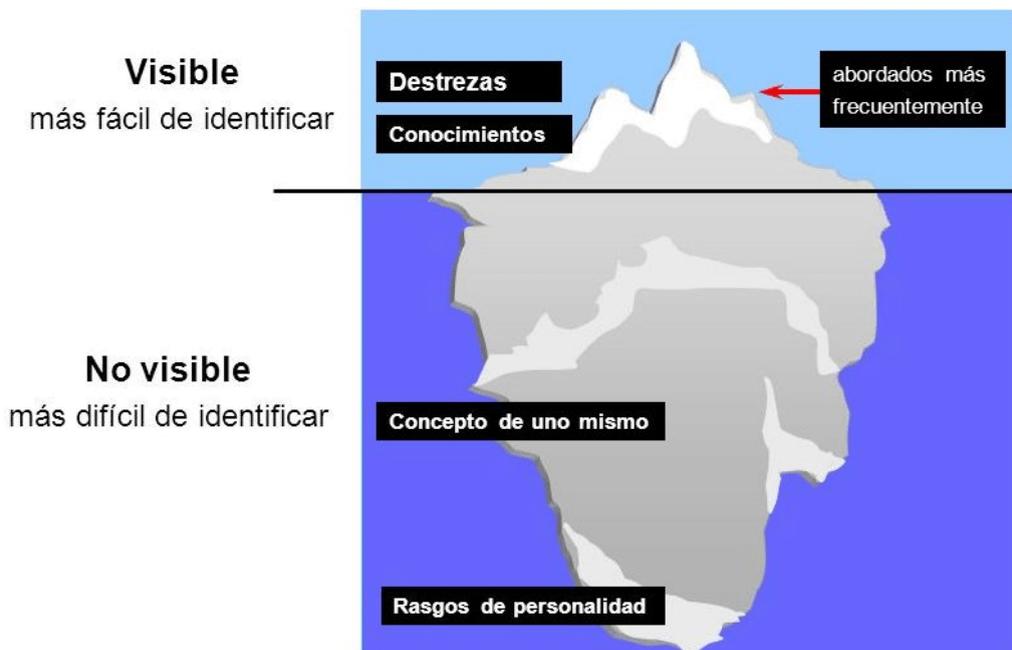
Existen diversas clasificaciones en cuanto a las competencias, cada clasificación se administra dependiendo de la utilidad de cada usuario, por otro lado, existen varias metodologías para poder identificarlas y a su vez evaluarlas. Las empresas junto a sus puestos laborales dependen de las diversas competencias, por lo cual los directores de recursos humanos optarán por las más requeridas.

Alles (2012) explica cinco tipos de competencias a conocer:

1. Motivación (los intereses y deseos conscientes de la persona).
2. Características (físicas y reacciones a situaciones).
3. Concepto propio de uno mismo (actitudes, valores y la visión de uno mismo).
4. Conocimiento (nociones específicas que se tiene de un área determinada).
5. Habilidad (capacidad de desempeñar funciones físicas o mentales).

Figura 10

Representación gráfica de las competencias



Nota. En la figura 10 se explican las competencias en dos grupos visibles y no visibles. Tomado de (Alles M., 2012)

Las competencias se dividen en 2 grupos que definen como visibles, es decir, competencias que se puede identificar de manera más sencilla como es el caso de los conocimientos y las destrezas de cada individuo, mismos que son indispensables para

desarrollar las actividades propuestas con mayor sencillez, sin embargo, no serían capaces de poder generar mayor rendimientos y resultados de los que están previstos. Por otro lado, existen los no visibles que resultan difíciles de identificar, en la figura 10 se puede apreciar cómo presentan gráficamente esta división. El segundo grupo que conforman las competencias, retribuyen dichos rasgos de las personalidades y los conceptos de cada individuo, mismas que son difíciles de poder identificar, sin embargo, garantizarían desempeños y resultados superiores a los esperados.

Se debe recalcar que las competencias de los conocimientos y las habilidades son más fáciles de identificarlas, por otro lado, las competencias conformadas por la motivación, las características, y los conceptos de uno mismo son los más profundos y poco visibles.

Figura 11

Representación gráfica de las competencias del conocimiento



Nota. En la figura 11 se explica la división de las competencias según Nadine Jolis. Tomado de (Alles M., 2012)

En la figura 11, Alles (2012) menciona que según Nadine Jolis, clasifica a las competencias en:

- Actitudes teóricas, que enlazan todos los saberes que fueron admitidos dentro de la instrucción juntamente con la información adquirida.
- Actitudes prácticas, que interpretan toda la información e intelectos en actos operativos.
- Actitudes sociales, permite trabajar en grupo por un objetivo en común.

- Actitudes del conocimiento, permite enlazar el saber, con su debida coordinación y solución para la obtención de óptimas novaciones.

Al diferenciar todas estas actitudes, ayudarán a evaluar correctamente al personal bajo su cargo en los procesos del talento humano.

Conforme ha pasado el tiempo, las competencias se han ido evolucionando a través de una escala jerárquica dentro de la organización, cambiando su grado de acuerdo con la posición en la que se encuentran.

Figura 12

Representación gráfica de la evolución de las competencias



Nota. En la figura 12 se explica la evolución de las competencias según los niveles jerárquicos. Tomado de (Alles M., 2012).

En la figura 12 se explica cómo sube o baja el nivel de competencia de acuerdo con el cargo jerárquico, como por ejemplo el grado de aptitud de liderazgo en una institución no es lo mismo para un gerente que para un analista operativo, esto debido a que cada colaborador tiene diferente nivel de liderazgo por sus actividades que desempeñan dentro de la institución.

Para ello Alles (2012) indica los pasos que se debe realizar para la gestión por competencias dentro de una institución, tomando en cuenta la evolución de las competencias según su jerarquía.

- Primeramente, dentro de la entidad se debe tener claro la misión o visión.

- Segundo, se debe definir cada una de las competencias tanto específicas y cardinales con el jefe o encargado del talento humano.
- Tercero, para la revisión de las competencias específicas y cardinales se debe tener los respectivos diccionarios que ayuden a la definición de cada competencia.
- Cuarto, se debe retribuir las competencias tanto como los niveles que tiene cada puesto de trabajo.
- Quinto, decidir las brechas entre las aptitudes determinadas por el modelo y las que disponen los colaboradores de la institución.
- Sexto, plantear todos procesos relacionados de Talento Humano por competencias como: desarrollo, elección y progreso, siendo los pilares fundamentales para la metodología.

Al aplicar los pasos previamente detallados las empresas podrán obtener diversos beneficios, como es el caso de mejorar la transparencia y objetividad de los distintos sistemas que conforman las evaluaciones de desempeño, por otro lado, permite implementar sistemas de recompensa óptimos que a su vez garantiza un clima laboral favorable, por otra parte, también aumenta las expectativas y los niveles de motivación de sus delegados, con el fin de mejorar su imagen corporativa dentro del mercado. Al contar con dichas ventajas la empresa genera automáticamente ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, dado que cuenta con la retención de su fuente principal del éxito la cual está compuesta por el talento de su personal.

2.4. Análisis de puestos

Para Alles (2012) el análisis y descripción de puestos se compone de una serie de procedimientos que sirven para determinar las necesidades del cargo, las tareas a realizar, las competencias que definen el tipo de persona para el cargo y una representación gráfica de los procesos que se puede apreciar en la Figura 13.

Figura 13

Representación gráfica de los procesos para el análisis de puestos.



Nota. En la figura 13 se explica la descripción de los puestos laborales. Tomado de (Alles M., 2012).

En la base de la pirámide de la figura 13, se puede encontrar la descripción de los puestos laborales, o mejor conocido como el inventario de puestos, que se encarga de definir los cargos que requiere la empresa cubrir para el desempeño de sus actividades, luego tenemos la formación y selección que consiste en el proceso de escoger a los candidatos idóneos para ocupar los cargos y formarlos a través de las capacitaciones necesarias para su desempeño y desarrollo, seguidamente tenemos las remuneraciones que consisten en el reconocimiento económico por las labores desempeñadas y seguido se tiene el desempeño el cual es el proceso que sirve para medir el nivel de evolución que tiene el empleado en el desarrollo de sus actividades y por último en la cúspide de la pirámide, se encuentran las carreras que hacen referencia a los cargos que pueden representar una trayectoria de los empleados dentro de la empresa.

El análisis de puestos, junto a sus procedimientos establecidos, permite identificar las competencias necesarias a ser evaluadas dentro del proceso de selección, aplicada a los aspirantes a ocupar los distintos cargos de la empresa.

Como menciona Mondy (2010), los puestos laborales se encuentran compuestos por todas las asignaturas que serán desarrolladas y desempeñadas por sus superiores, con el fin de poder alcanzar y cumplir las metas y los objetivos preestablecidos por las organizaciones.

Varias entidades optan por el análisis de puestos, dado que se facilita el proceso de contratación, al definir los puestos laborales, se establecen las principales actividades que se debe desempeñar a cambio de una compensación económica, mismo que se pactara entre empleador y empleado.

La definición resulta ser beneficiosa para las empresas, dado que al aplicar el mismo brinda firmes candidatos al momento de contratarlos, por otro lado, un aspirante se puede ver beneficiado al saber con precisión el rol que desarrollará junto a sus principales responsabilidades, con el fin de obtener mejores evaluaciones de personal.

Mondy (2010) indica que los análisis de puestos son considerados como procesos sistemáticos, cuya finalidad es identificar las habilidades, obligaciones, y los respectivos conocimientos que son requeridos indispensables para ejercer las actividades dentro del cargo laboral.

Para poder ejecutar el respectivo análisis, se recomienda contar con dos expertos de cada departamento, mismo que ayuda con la recopilación de la información requerida. En caso de entidades grandes, Mondy (2010) lleva a cabo un análisis interno, en cuanto a entidades Pymes en su mayoría, se realizan los respectivos análisis con consultores externos mismos que son los encargados de brindar soporte a los colaboradores y analista, con el fin de formar relaciones basadas en confianza con los superiores de los departamentos que serán analizados. Una vez obtenida toda la información requerida, el analista procede a gestionar con los principales documentos, que contiene las descripciones y las especificaciones del cargo analizado.

Es sumamente esencial llevar a cabo el análisis de puesto, dado que forma parte de la estructura organizacional en una entidad, mismo que a su vez logra identificar los puestos que brindan una mayor aportación a la empresa y consiguiente los que requieran ajustes, dado que limita al progreso de la organización.

Alles (2012) manifiesta que la información levantada dentro del análisis de puestos es sumamente importante para gestionar cualquier tipo de actividad en cuanto a los procesos del talento humano dentro de las entidades, misma información que es utilizada como base para el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes. Dicho análisis logra establecer las compensaciones y beneficios para sus aspirantes; por otro lado, permite evaluar su desempeño, con el fin de poder realizar las capacitaciones necesarias para mejorar sus conocimientos y lograr su crecimiento profesional.

Mondy (2010) establece diversos métodos de aplicación para el levantamiento de información en cuanto a los cargos como es el caso de:

Los cuestionarios: Los analistas elaboran cuestionarios con el fin de identificar todas las actividades diarias de los colaboradores desempeñados en su jornada laboral. Estos cuestionarios normalmente son cortos y no requieren de mayor esfuerzo económico.

Las observaciones: Únicamente se aplican al momento que los empleados se encuentren realizando sus actividades laborales, dado que los analistas registran sus respectivas observaciones para recopilar información. Este método es aplicado por varias entidades para identificar habilidades instantáneas.

Las entrevistas y registros de los colaboradores: Las entrevistas se llevan a cabo entre los colaboradores y los superiores de manera independiente, la entrevista de los empleados contempla las actividades que realizan día a día y se verifica posteriormente con sus superiores su respectivo cumplimiento.

Combinar los métodos: Lo más recomendable es mezclar los métodos y aplicarlos para que la información levantada sea más útil y sobre todo más precisa para tomar decisiones.

2.5. Descripción de puestos

Una vez que se realice el respectivo análisis de puestos, se procede a ejecutar el denominado descripción de puestos, la descripción de puestos según Alles (2012), es el conjunto de actividades y roles que los colaboradores desempeñan y las responsabilidades que conllevan realizar las mismas, por otro lado la descripción específica a los empleados la manera en la que deben cumplir sus actividades diarias, los métodos que disponen para ejecutarlos, y a quien deben acudir en caso de contar con algún obstáculo que limite el desempeño del mismo.

Según (Alles M., 2012) la descripción de puestos permite y facilita a las organizaciones identificar y componer falencias que se identifiquen cuando los rendimientos por parte de los colaboradores no son los esperados y se ven limitados al no reconocer claramente cuáles son sus principales actividades que debe realizar para cumplir con sus metas pruebas diarias y cuáles son sus responsabilidades dentro de sus puestos laborales.

Otro factor importante considerado por Alles (2012) en la descripción de puestos, menciona la necesidad de seguir ciertos pasos para determinar de manera efectiva las necesidades y conocimientos que requiere el cargo a desempeñar:

En primer lugar, se debe identificar el puesto de manera única sin que se creen redundancias en las funciones de otros puestos similares. En segundo lugar, se debe elaborar un documento que resuma la descripción del puesto y las funciones requeridas para el mismo, luego se establecen las relaciones internas y externas que implican el desempeño del cargo, así como las responsabilidades y deberes que implica la realización de las tareas asignadas al puesto. Por último, se determina el nivel de autoridad inherente al cargo, las condiciones y el ambiente de trabajo al que se encuentra expuesto el cargo.

2.6. Proceso de selección

En cuanto al tema del proceso de selección de personal, se tomará en cuenta a la teoría y a los procedimientos de aplicación definidos por la autora Martha Alles, pues ella es quien aborda esta temática tomada en cuenta desde el modelo de gestión de competencias, mismo que será aplicado en capítulos posteriores

Allés (2012) define al proceso de selección como una actividad de clasificación, donde se escoge a aquellos candidatos o postulantes que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofertado, tomando en cuenta su experiencia y perfil con la finalidad de satisfacer las necesidades de la organización y del puesto disponible. También sostiene que generalmente los buscadores de empleo suelen pensar que los procesos de selección están dirigidos solo para los cargos más importantes dentro de una organización, lo cual por una parte tienen mucha razón, sin embargo, un correcto proceso de selección se debe llegar a cabo en toda la organización, como un resultado beneficioso tanto para la empresa como para el colaborador, con la finalidad de cumplir expectativas y objetivos mutuos (p.156-168).

Cabe mencionar que al momento de la selección suelen presentarse muchas postulaciones, es por ello la importancia de atraer a ciertas postulaciones que vayan de acuerdo con el perfil a requerir, por lo que es inevitable implementar algunas técnicas necesarias para este proceso, como por ejemplo la selección por competencias, para aquellas organizaciones que adopten el sistema integral de gestión de los recursos humanos.

Al trabajo se lo puede considerar como cualquier actividad desde muchas perspectivas, sin embargo, existe la necesidad de conocer a los candidatos que se desea atraer para desarrollar el mismo, esto con el fin de seleccionarlos y retenerlos satisfactoriamente dentro de la organización. Es por ello la importancia de conocer las necesidades que una persona exige cubrir al momento de cumplir con las actividades de su trabajo, para lo cual Maslow y Alles (2012) plantean la teoría de las necesidades del individuo, dando a conocer en la parte inferior

como base las necesidades primarias y al ascender las necesidades con menor prioridad”, tal como se indica en la figura 14.

Figura 14

Representación gráfica de la estructura jerárquica de las necesidades del individuo, según Maslow.



Nota: En la presente figura se encuentran de manera organizada las necesidades según la prioridad del ser humano. Tomado de (Maslow, 1943, citado en Alles, 2012).

En una primera instancia el ser humano necesita cubrir las necesidades indispensables fisiológicas de subsistencia, como una vivienda y comida, luego de ello ve por su seguridad, y es hasta aquí donde las necesidades se cubren con una compensación económica, sin embargo no termina allí, luego de esto a partir de tener sus mínimas necesidades cubiertas, el individuo requiere más de su trabajo, donde necesita un sentido de pertenencia a algún grupo donde se sienta querido y aceptado, luego de ello el individuo necesita estima, donde debe sentirse respetado y donde siente el desafío de lograr sus propios objetivos, y por último una persona necesita desarrollar su potencial, esto implica satisfacer sus necesidades y sentirse realizado gracias a sus capacidades.

Tomando en cuenta desde este punto de vista del empleado, las organizaciones mediante políticas y procedimientos de recursos humanos, debería tomar mayor importancia a las necesidades y el bienestar de sus colaboradores, donde se brinde seguridad en su trabajo, y como resultado este sea recompensado con lealtad y beneficios de manera mutua.

Es así que se puede definir que un proceso de selección desarrolla una gran importancia dentro de la organización, llegando a ser fundamental para elegir de manera efectiva y eficiente a la persona que es idónea para desempeñar el cargo a ocupar.

Planificación del Proceso de Selección.

Según, Alles (2012) la planificación antes de iniciar el proceso de selección es de vital importancia, ya que permite obtener un planteamiento de lo que se requiere en la búsqueda del personal, los puntos claves de este enlace se basan en las necesidades de la organización, como también en la nómina presente y en las nuevas personas que van a hacer parte de la empresa.

Existen ciertos pasos que se deben seguir para la búsqueda correcta del personal, entre estos se tienen los siguientes:

- Definir correctamente el perfil profesional
- Identificar los medios por los que va a realizar la búsqueda
- Entrevistas
- Evaluaciones
- La presentación de los finalistas

Entre esta secuencia se debe seguir y evaluar las competencias motivacionales, así como también, los conocimientos que poseen las personas que van a postular para el empleo. Juntamente con aquello se debe tener claro, que la cantidad de entrevistas son de acuerdo con la búsqueda o los sectores que participen para el puesto, por otra parte, se debe llevar a cabo realizar una evaluación psicológica, misma que permite conocer más a fondo las características de cada postulante al igual que su personalidad. Es decisión del área de recursos humanos tomar la decisión permanente frente a esta búsqueda, y todas las directrices que se debe seguir para revelar al personal exacto y correcto. (p. 164).

Reclutamiento y Selección.

Alles (2012) afirma que luego de este primer planteamiento, se procede con la parte primordial del reclutamiento, punto donde se hace referencia a los procesos dirigidos hacia los candidatos, con el fin de confirmar si sus capacidades son las indicadas para el cargo que postularon. Se define como la actividad que se realiza para atraer a los candidatos, esto de forma selectiva y cuando éstos cubran los requerimientos necesarios. Mientras que la selección

trata finalmente de la elección del personal idóneo que va a ocupar la vacante correspondiente (p. 168).

Elección de métodos y canales de búsqueda

Alles (2012) afirma que, dependiendo la empresa, se debe seleccionar los métodos adecuados y propicios para solicitar la búsqueda del personal adecuado. Por otra parte, entre los candidatos que pertenecen a una misma organización, es decir de reclutamiento interno, es muy posible encontrar a una persona que cumpla con el perfil requerido, o que pueda cubrir el mismo, a través de un periodo de capacitación y entrenamiento para su adaptación. Por lo que es necesario dentro del reclutamiento tomar en cuenta cada uno de estos detalles, mismos que pueden resultar como ventajas o desventajas dentro del proceso y su elección (p. 169).

Tabla 5

Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno como externo

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Menor costo ● Se mantiene seguridad en los resultados ● Se considera más ágil ● Motivación a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es más exigente en el potencial de las personas ● Puede ocasionar dificultades de interés ● Evita el aporte de gente nueva.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevas personas ● Aprovecha inversiones ● Renovación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Su nivel de aprendizaje es más lento. ● Puede ocasionar problemas salariales. ● Tiene poca seguridad de persistencia.

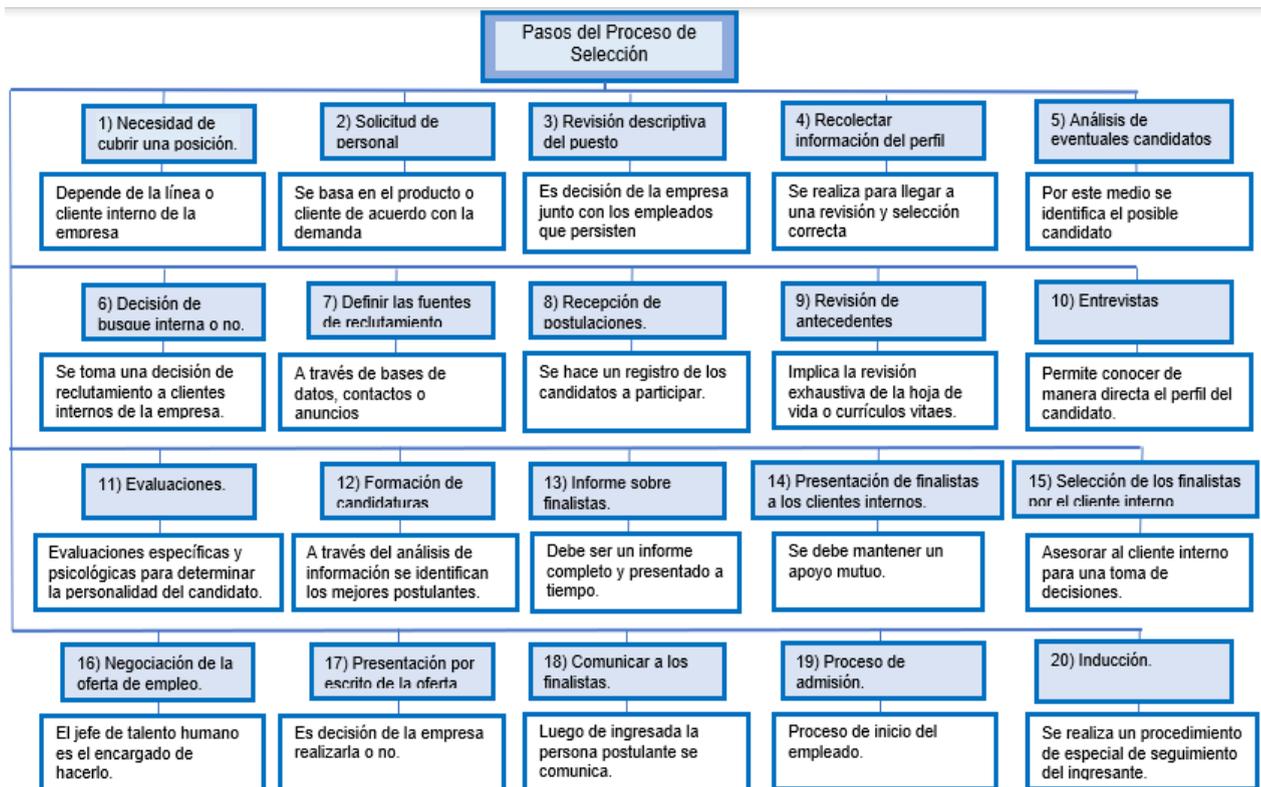
Nota: En la presente tabla se encuentran las ventajas y diferencias entre un reclutamiento interno o externo. Tomado de (Alles M., Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, 2012)

Pasos para el proceso de selección

Alles (2012) indica que la clave del éxito reside en que sea un proceso corto y sencillo, con dirección a cubrir los requisitos de la organización, es decir contratar a la persona correcta, en el momento indicado, y con un salario objetivo, lo cual no es nada fácil, es decir aun así existe el riesgo de contratar a la persona incorrecta, es por ello la necesidad de seguir un orden para llevar a cabo el proceso de selección (pp. 172-173).

Figura 15

Pasos para el proceso de selección



Nota: En la presente figura se encuentran de manera organizada, los pasos a seguir para un correcto proceso de selección. Tomado de (Alles M., Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, 2012)

Alles (2012) hace mención a cada uno de los pasos que se debe seguir de manera organizada y sistemática, para llevar a cabo un correcto proceso de selección, mismos que se definen a continuación:

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo, esto dependería de la necesidad de la ocupación de una vacante, y la decisión de llevar a cabo o no una búsqueda.

Paso 2. Solicitud de empleado o del personal. Se realiza mediante una misma línea, o mediante el cliente interno que demande la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión del descriptivo de puesto. En el caso que la empresa tenga definido el descriptivo de puesto, se debería partir con la revisión del documento por parte del cliente interno, tomar notas necesarias y complementarias en el paso siguiente.

Paso 4. Recolectar toda la información sobre el perfil del puesto y después de ello realizar un análisis del cargo que se desea cubrir.

Paso 5. Análisis del personal interno de la organización, con la finalidad de indagar dentro de la organización la existencia de algún posible candidato interno.

Paso 6. Tomar la decisión de realizar una búsqueda interna o no, en el caso de realizar un proceso de reclutamiento interno, se puede realizar una autopostulación.

Paso 7. Definir las fuentes del reclutamiento, mediante anuncios, bases de datos, contactos de consultoras, o también podría darse el caso de una combinación de reclutamiento interno y externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulantes, aquí es donde se realiza la primera selección de candidaturas de entre todos los aspirantes.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes, donde implica la revisión y lectura de los curriculum, se aplican filtros y se descartan casos, con la finalidad de que queden los postulantes que se ajusten en lo mayor posible al perfil a ocuparse, mediante el cual se puede llevar a cabo pruebas, cuestionarios o test de conocimientos.

Paso 10. Entrevista de una o varias rondas, se analiza la experiencia, motivaciones e historial laboral del candidato, evaluando sus conocimientos y competencias de acuerdo al perfil.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas, estas valoraciones no se realizan en muchos de los casos, en vista que en el transcurso de la entrevista se puede adquirir algunos de estos conocimientos o realizarlas mediante evaluaciones, mientras que por otra parte las evaluaciones psicológicas tienen como objetivo evaluar su personalidad y potencial de desarrollo, también es posible aplicar entrevistas BEI, y Assessment (ASM).

Paso 12. Formación de candidaturas. A partir del análisis de toda la información recolectada, se debe identificar a los mejores postulantes de acuerdo al perfil requerido, tomando en cuenta aspectos económicos y pretensiones de los candidatos.

Paso 13. Informe sobre los finalistas. El informe debe estar completo y al mismo tiempo debe contener información relevante para la entrega al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los posibles seleccionados.

Paso 14. Presentación de los finalistas al cliente interno. Se necesita un apoyo mutuo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en lo que el cliente interno pueda necesitar.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Se debe asesorar al momento que el cliente interno deba tomar una decisión, tomando en cuenta siempre su satisfacción con la decisión.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo, en este caso lo puede realizar el futuro jefe del cargo o el área de recursos humanos, dependiendo las políticas establecidas por cada organización.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. Aunque no es de un uso muy frecuente en la mayoría de países, sin embargo, es una buena práctica a implementar, esto se debe realizar a todos los niveles de la organización.

Paso 18. Comunicación a los postulantes restantes. Se sugiere realizar este paso, una vez que la persona que ha sido seleccionada, se encuentre ingresada a la organización.

Paso 19. El proceso de admisión, depende de las políticas establecidas por cada organización.

Paso 20. Inducción. Dentro de este proceso se toma en cuenta de igual manera las políticas establecidas dependiendo la organización, donde se desarrollan tiempos, procedimientos, y personas encargadas para capacitar e inducir al nuevo personal, esto siempre acompañado de un seguimiento especial. (p. 173-195).

Todo este conjunto de pasos que se lleva a cabo en el proceso de selección de personal, tiene como objetivo garantizar un proceso organizado, transparente y justo, mismo que permita ayudar al personal de recursos humanos a ubicar a las personas indicadas para ocupar cada puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización, llevando a cabo este proceso de manera eficiente y satisfactoria.

CAPÍTULO 3

3.PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA OPERATIVA

En este capítulo se llevará a cabo el proceso de ejecución del levantamiento de los perfiles por competencias, donde se extraerá toda la información necesaria a los expertos que desempeñan los trece puestos de trabajo del departamento operativo de la cooperativa.

Esta información es de suma importancia en virtud que permitirá asignar una identidad a cada puesto de trabajo dentro de la organización, mismo que deberá reflejar las actividades, responsabilidades, y el perfil adecuado que debe tener el personal, para cumplir a cabalidad un desempeño eficiente en su puesto de trabajo, tomando en cuenta factores importantes como experiencia, conocimientos y competencias necesarias para poder desempeñar el mismo. Todo esto con la finalidad de obtener una descripción clara de los trece perfiles que conforman el área operativa de la empresa, tomando en cuenta la utilidad de esta información para un manejo eficiente en cada proceso interno del departamento.

3.1. Metodología

La directiva junto al Gerente General de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA, brindaron la apertura para poder realizar el proceso de levantamiento de información de los cargos. En total se ejecutó el levantamiento de 13 perfiles, mismos que fueron realizados mediante entrevistas con los expertos de los cargos que conforman el departamento operativo, dicho proceso duró un tiempo aproximado de dos semanas.

El Ing. Fausto Orellana jefe del departamento de Talento Humano, junto a la Ing. Alejandra Barros analista de talento humano, facilitaron con la verificación y la respectiva validación de la información proporcionada.

La herramienta que se utilizó, es un formato aplicado dentro de la gestión administrativa de TT.HH. de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA, que consta de un manual de funciones genérico, más competencias, con la metodología adaptada de Alfredo Paredes. En cuanto al diccionario de habilidades se utilizó a la autora Martha Alles, a continuación, se presenta la herramienta utilizada para el levantamiento de la información de los cargos.

Paso 1: Identificación del cargo

Tabla 6

Identificación del puesto

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	
	Macroproceso:	

CARGO:

Misión del cargo:

Ejerce supervisión sobre:	
Responde a:	

Al iniciar la ejecución de la herramienta, se realiza la identificación del cargo, se define su misión y si se necesita la supervisión de algún miembro o a su vez si debe responder a alguien en particular.

Paso 2: Establecer las funciones del cargo

Tabla 7

Lista de actividades y metodología para identificar actividades esenciales.

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total

En este paso se realiza un listado de actividades del puesto con su debida evaluación según su grado de importancia, establecido en los siguientes parámetros:

- F= Frecuencia con las que se realizan las actividades diarias.
- CE= Las consecuencias generadas al no aplicar dicha actividad.
- CM= El grado de complejidad en ejecutar la actividad.

Figura 16

Metodología para valorar las actividades esenciales

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Para obtener la calificación total de cada una de las actividades se procede con la siguiente fórmula:

$$\text{Total} = F + (\text{CE} \times \text{CM})$$

Paso 3: Establecer las actividades esenciales

Tabla 7

Actividades Esenciales

No	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron previamente, se identifica las cinco actividades que contengan mayor puntaje, serán denominadas como esenciales, de igual manera como los conocimientos académicos requeridos para poder realizar dicha actividad.

Paso 4: Educación formal

Tabla 8*Nivel de educación formal*

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)

Se establece el nivel de educación, los años de estudio que se requieren, conjuntamente con el título académico que indica el área de conocimiento adquirido.

Paso 5: Capacitación

Tabla 9*Capacitación adicional*

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación

Se hace referencia a diversos conocimientos que son esenciales para el proceso de selección y otros que requieren reforzarse mediante cursos, seminarios, foros, entre otros; para brindar mayor desempeño, motivación y rendimiento en el desarrollo diario de las actividades laborales, indicando si cada curso es de requerimiento de selección o de capacitación.

Paso 6: Destrezas específicas

Tabla 10*Destrezas específicas*

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación

En este paso se detallan las destrezas del cargo que fueron obtenidas a través de las actividades esenciales, para ello se consideró los comportamientos tomados del diccionario de Martha Alles, indicando si cada curso o seminario son de requerimiento de selección o capacitación.

Paso 7: Destrezas/ habilidades generales

Tabla 11*Destrezas generales*

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

A diferencia de las destrezas específicas, las generales son sumamente importante de tan magnitud que la entidad desea que todo empleado adquiriera, para ello se consideró las destrezas tomadas del diccionario de Martha Alles. De igual manera, se determina si es primordial para el proceso de selección o se requiere fortalecer mediante capacitaciones.

Paso 8: Experiencia laboral

Tabla 12*Experiencia laboral*

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años ____ _ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

En el último paso, se identifica la experiencia laboral que cuentan los empleados, frente al cargo que ejerce, el tiempo mínimo que debe contar. Por otro lado, la experiencia en cargos o empresas similares es esencial para la entidad. Por último, al terminar el proceso se debe considerar que toda la información recolectada fue aprobada por el Jefe del departamento de Talento Humano de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA, dando así una herramienta de gran validez para la institución.

3.2. Perfiles por competencias del área operativa de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA

A continuación, se presenta el manual completo de perfiles por competencias del área operativa, mismos que servirán como base práctica para la propuesta del siguiente capítulo.

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: RESPONSABLE DE OPERACIONES

Misión del Cargo: Generar los servicios que necesitan los socios, garantizando su sostenibilidad, agilidad, fácil operación y accesibilidad.

Ejerce supervisión sobre:	Operativos
Responde a:	Subgerente de Soporte y Financiero

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Coordinar con los colaboradores a su cargo según los parámetros preestablecidos por la entidad.	5	5	5	30
Aprobar el diseño, desarrollo e implementación de servicios por cualquier canal digital.	5	5	5	30
Determinar el modelo de gestión de los servicios.	1	5	5	26
Alinear la gestión del área a la estrategia institucional.	5	4	5	21
Verificar el cumplimiento de los colaboradores a través de su desempeño.	4	4	4	20
Gestionar los medios de comunicación dentro del departamento operativo.	4	4	4	20
Dirigir la ejecución de los proyectos conformados en el área operativa.	4	4	4	20
Supervisar las operaciones de cada agencia.	5	3	3	14
Organizar a todo el personal operativo en sus funciones y estrategias	5	3	3	14
Controlar los procesos de estandarización de la cooperativa	3	3	4	15
Autorizar a la encarga de proveeduría y compras la adquisición de los respectivos bienes y servicios.	4	3	2	10
Controlar los respectivos procesos de las tarjetas de débito.	5	3	3	13
Verificar toda la documentación requerida para el funcionamiento óptimo operativo.	5	4	2	13
Autorizar al asistente de operaciones todos los procesos involucrados a la prestación de servicios.	4	3	2	10
Capacitar al personal operativo en la Gestión por procesos.	2	3	3	11

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Coordinar con los colaboradores a su cargo según los parámetros preestablecidos por la entidad.	Administración y gestión de empresas.
2	Aprobar el diseño, desarrollo e implementación de servicios por cualquier canal digital.	Gestión por procesos.
3	Determinar el modelo de gestión de los servicios.	Administración y gestión de empresas.
4	Alinear la gestión del área a la estrategia institucional.	Administración y gestión de Empresas, Planificación y estrategia
5	Verificar el cumplimiento de los colaboradores a través de su desempeño.	Planificación estratégica
6	Gestionar los medios de comunicación dentro del departamento operativo.	Excel, marketing, programación.
7	Dirigir la ejecución de los proyectos conformados en el área operativa.	Gestión por procesos, administración.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Universitaria completa	5	Ingeniero Comercial, Economista	Administración de empresas, Economía.
Maestría	2	Master en Logística y operaciones.	Gestión por procesos, Finanzas, Banca, Economía.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Gestión por procesos	40	X	X
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria	40		X

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS		
	Código:	NM-TTHH-02	
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano	
Servicio personal y al cliente	40		X
Excel avanzado	40	X	X
Evaluación y gestión de riesgos	40	X	X
Contabilidad	40	X	X
Gestión de desempeño	40	X	X
Planeación estratégica	40		X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los	X	

			proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.		
Análisis de operaciones y procesos	Analizar demandas y requerimientos de producto, servicios o soluciones para crear un diseño o alternativa en armonía con los procesos internos	A	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Permanentemente genera mejoras a las operaciones y procesos internos que impactan positivamente en la calidad de los mismos.	X	X
Diseño de productos y servicios	Generar o adaptar métodos o tecnología para atender las necesidades del usuario interno y/o socio	B	Se actualiza continuamente respecto de las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad para adaptarlas a los productos y servicios internos y externos	X	

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidad es generales	Definición	Grado requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientarla acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas efectivamente. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar	A	<p>Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos</p> <p>Fija objetivos, los transmite claramente realiza seguimiento y da asesoría y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.</p>	X	X

	<p>creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer asesoría y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores</p>				
<p>Desarrollo de su equipo</p>	<p>Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro. El desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión,</p>	<p>A</p>	<p>Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la organización. Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

	compromiso y fidelidad.				
Desarrollo de su equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro. El desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	A	Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la organización. Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.	X	X
Planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos	A	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible.	X	

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.			Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años X
2. Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: JEFE/COORDINADOR DE CAJAS

Misión del Cargo: Administrar el proceso de abastecimiento de fondos a la Red de Oficinas y ATM'S, buscando un manejo eficiente del efectivo de la Institución. Además, realizar la custodia del proceso de fondos, títulos valores u otros, recibidos en depósito por las diferentes agencias y por cuenta de terceros; así como velar por el correcto manejo de pagos de efectivo y recaudaciones garantizando una atención óptima y de calidad.

Ejerce supervisión sobre:	Cajeros
Responde a:	Responsable de Operaciones

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Aprobar las transferencias interbancarias entre cuentas y pago proveedores de la cooperativa.	5	3	4	17
Realizar la compensación del SPI del Banco Central.	4	3	4	16
Ejecutar el Sistema de Recaudación y Pagos.	4	3	4	16
Realizar las afectaciones de caja y bóveda.	5	3	3	14
Manejar el proceso de cámara de compensación de cheques.	5	3	3	14
Controlar el efectivo de la bóveda y de las agencias.	4	3	3	13
Controlar el efectivo del cajero automático.	5	3	3	13
Realizar pruebas al ATM "Vigilando la red"	5	2	2	9
Recibir las cajas de las agencias.	5	3	2	11
Cuadrar bóveda.	5	3	2	11
Entregar el efectivo a las cajas de todas las agencias.	4	3	3	13
Liberar cheques depositados.	4	3	3	13
Controlar el proceso de licitudes de fondos.	4	3	3	13
Realizar las notas de débito y crédito de las agencias.	4	3	3	13
Solicitar blindados al área de contabilidad.	4	3	3	13
Realizar informes para el área de control interno y contabilidad.	3	3	3	12
Enviar billetes falsos al Banco Central.	3	3	3	12
Manejar los depósitos y retiros de las cooperativas que mantengan convenio con la institución.	3	3	3	12

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Aprobar las transferencias interbancarias entre cuentas y pago a proveedores de la cooperativa.	Banca y finanzas. Contabilidad bancaria, Financiamiento.
2	Realizar la compensación del SPI del Banco Central.	Gestión por procesos, Excel.
3	Ejecutar el Sistema de Recaudación y Pagos.	Banca y Finanzas Financiamiento.
4	Realizar las afectaciones de caja y bóveda.	Auditoría. Contabilidad bancaria.
5	Manejar el proceso de cámara de compensación de cheques.	Gestión de procesos, banca y finanzas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Cursando Universidad	3		Administración y gestión de empresas. Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Auditoría	40	X	X
Contabilidad	40	X	X
Contabilidad bancaria	40	X	X
Estadística	40	X	X
Atención al Cliente	40	X	X
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria.	40		X

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Responsabilidad y Autonomía	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión.	A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.	X	X
Conocimientos Técnicos	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas,	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de	X	

	<p>acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>		<p>manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.</p>		
<p>Productividad</p>	<p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>	<p>A</p>	<p>Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.</p>	<p>X</p>	

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Grado requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas efectivamente. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas	A	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. Fija objetivos, los transmite claramente realiza seguimiento y da asesoría y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo	X	X

	<p>yasociaciones. Manejar el cambiopara asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente losconflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer asesoría y retroalimentación para el desarrollode los colaboradores.</p>				
<p>Desarroll o desu equipo</p>	<p>Es la habilidad dedesarrollar el equipo hacia adentro. El desarrollo de los propios recursos humanos. Suponefacilidad para larelación interpersonal y lacapacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienensobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>	<p>A</p>	<p>Genera oportunidades departicipación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la organización. Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en lostemas vitales de lamisma.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
Planificación y desarrollo	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible. Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma	X	X

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años_x -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: CAJERO

Misión del Cargo: Brindar atención a los socios mediante transacciones en ventanilla, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con la normativa vigente.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Coordinador de Cajas

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	C M	Total
Realizar el cierre de caja.	5	5	4	25
Apertura de caja.	5	4	4	21
Procesar transacciones de depósitos, retiros, órdenes de pago, transferencias, pago de remesas, pago de servicios, municipio.	5	4	4	21
Gestionar adecuadamente el efectivo de la caja.	5	4	4	21
Realizar pagos de servicios financieros.	5	4	3	17
Realizar cobros de servicios financieros.	5	4	3	17
Entregar al final del día la licitud de fondos al supervisor operativo.	5	3	3	14
Realizar cobros de cuotas de crédito.	3	3	3	12

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Realizar el cierre de caja	Hojas de cálculo, contabilidad
2	Apertura de caja	Técnicas en calculadora, Excel, Contabilidad.
3	Procesar transacciones de depósitos, retiros, órdenes de pago, transferencias, pago de remesas, pago de servicios, municipio.	Gestión por procesos, Matemáticas, computación.
4	Gestionar adecuadamente el efectivo de la caja	Matemáticas, Contabilidad, procesos de caja.

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Bachillerato completo		Bachiller	Curso de cajeros, contabilidad, bachiller general.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Atención al socio y calidad en el servicio.	40	X	X
Contabilidad	40		X
Técnicas de identificación de billetes falsos	40		X
Matemáticas	40	X	
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria.	40		X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos,	A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual	X	

	agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.		actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitir las a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.		
Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	A	Establece prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de	X	

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código: NM-TTHH-02			
		Macroproceso: Gestión de Talento Humano			
	<p>requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>		<p>lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>		

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la cooperativa.	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir del cual se transforma en su paladín Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participar para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los	X	X

			objetivos propuestos		
Integridad	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente e con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales . Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	X	X
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual	A	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a		X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	<p>y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>		<p>la que pertenezcan Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de grupo en el corto plazo Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales</p>		

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> -Tres meses -Seis meses X -Un año -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: SUPERVISOR OPERATIVO

Misión del Cargo: Supervisar, controlar, coordinar y ejecutar los procesos operativos en las secciones de cajas y crédito que se encuentran en las agencias.

Ejerce supervisión sobre:	Cajero y gestor operativo.
Responde a:	Responsable de Agencia

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Realizar el cuadro diario de la caja y bóveda.	5	5	4	25
Ingresar perfiles y solicitudes de crédito al sistema.	5	4	4	21
Gestionar los procesos operativos del cajero y gestor operativo.	4	4	4	20
Dar seguimiento a las solicitudes de crédito.	4	4	4	20
Entregar dinero al cajero para la apertura de caja.	5	4	3	17
Realizar la gestión de recuperación de cartera en coordinación con el jefe de agencia y departamento de cobranzas.	4	3	4	16
Archivar las carpetas de los créditos.	4	4	3	16
Realizar la digitalización de créditos.	4	4	3	16
Custodiar los documentos de plazo fijo, cheques y otros valores que le sean encomendados.	4	3	3	13
Ejecutar otras actividades asignadas por el jefe inmediato.	3	3	3	12
Escanear los cheques por la plataforma de Financoop.	3	3	3	12
Realizar certificación de créditos.	3	3	3	12
Realizar débitos para pre cancelación de créditos.	2	3	3	11
Gestionar el proceso de envío de especies falsificadas a matriz.	2	3	3	11

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Realizar el cuadro diario de la caja y bóveda.	Gestión por procesos de la cooperativa, contabilidad
2	Ingresar perfiles y solicitudes de crédito al sistema.	Gestión de crédito Gestión por proceso, Contabilidad, Financiera.
3	Gestionar los procesos operativos del cajero y gestor operativo.	Gestión por procesos de la cooperativa
4	Dar seguimiento a las solicitudes de crédito.	Gestión por procesos

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano
5	Entregar dinero al cajero para la apertura de caja.	Gestión por procesos, contabilidad

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Estudiante Universitario	3	Economía, Ing.en bancas, Ing. Contabilidad, Ing. Comercial	Administración de empresas, ingeniería industrial, economía

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantía requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Administración financiera	40	X	
Análisis de Crédito	40	X	
Banca y finanzas	40	X	X
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria	40		X
Servicio personal y al cliente	40		X
Excel Avanzado	40		X
Gestión de crédito	40	X	X
Técnicas de servicio al socio	40	X	X
Micro finanzas	40	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
-----------------------	---------	-----------------	------------------	-------------------------	----------------------------

<p align="center">Productividad</p>	<p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.</p>	<p align="center">B</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.</p>		<p align="center">X</p>
<p align="center">Pensamiento Analítico</p>	<p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<p align="center">A</p>	<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una</p>	<p align="center">X</p>	

			cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.		
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados	A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los	X	X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código: NM-TTHH-02			
		Macroproceso: Gestión de Talento Humano			
	de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.		

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidad s generales	Definición	Grado requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo,	A	Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en la vida laboral como personal. Da ejemplo y consejo a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y	X	X

	<p>implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>		<p>premiados logros en este sentido. Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión. Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones. Tiene una alta resistencia al estrés, que se conserva, aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo. Mantiene alto y constante su rendimiento, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales. Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cual puede ser la mejor alternativa</p>		
--	---	--	---	--	--



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

			de acción. No pierde esta capacidad, aunque la presión y los tiempos lo apremien.		
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa.	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participar para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la	X	X

			<p>marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre sus compromisos personales y profesionales Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>		
Trabajo en equipo	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de</p>	A	<p>Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias Prioriza los</p>		X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.		objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de grupo en el corto plazo Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales		

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años_X -Tres a cinco años -Más de cinco años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: GESTOR OPERATIVO

Misión del Cargo:

Atender los requerimientos de los socios brindando un servicio de calidad y atención óptima para la satisfacción de sus necesidades por medio de la ejecución de los procesos operativos en las secciones de cajas, crédito y captaciones que se encuentran en las agencias.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Supervisor Operativo

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	C M	Total
Realizar el cuadro del cajero automático.	5	4	4	21
Entregar información al socio sobre los requerimientos para créditos, inversiones y App.	5	4	4	21
Realizar las aperturas de cuentas de ahorro.	4	4	4	20
Entregar pólizas, tarjetas de débito y órdenes de pago a los socios.	5	5	3	20
Atender quejas y reclamos de socios.	5	4	3	17
Custodiar de pagarés cancelados.	5	4	3	17
Reemplazar al cajero en su hora de almuerzo.	4	3	4	16
Desembolsar créditos a los socios.	4	4	3	16
Gestionar el trámite de libretas extraviadas de los socios.	3	4	3	15
Emitir certificados financieros y de depósito a plazo fijo.	3	4	3	15
Atender los reclamos de los socios con respecto a los cajeros automáticos.	3	4	3	15
Realizar transferencias bancarias.	2	3	4	14
Enviar la valija.	5	3	3	14
Gestionar el cierre de cuentas de los socios.	2	4	3	14
Entregar la respectiva tarjeta de débito solicitada por el socio.	4	3	3	13
Realizar la actualización de firmas en las respectivas cuentas de los socios.	4	3	3	13
Receptar solicitudes de órdenes de pago.	3	3	3	12

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Actividades Esenciales:

N o.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Realizar el cuadro del cajero automático.	Contabilidad, procesos para el cuadro de cajeros.
2	Entregar información al socio sobre los requerimientos para créditos, inversiones y App.	Servicio al cliente. Gestión por procesos, Financiamiento.
3	Realizar las aperturas de cuentas de ahorro.	Gestión por procesos, Financiamiento, Computación.
4	Entregar pólizas, tarjetas de débito y órdenes de pago a los socios,	Servicio al cliente. Gestión por procesos de la cooperativa
5	Atender quejas y reclamos de socios.	Servicio al cliente.
6	Custodiar de pagarés cancelados.	Procesos de gestión documental.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Educación Universitaria	3	Ingeniero Comercial, Economista, Licenciado en Administración de empresas	Administración de empresas, Contabilidad, economía

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimientos de selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de archivo	24		X
Servicio al cliente.	24	X	X
Contabilidad	40	X	
Gestión por procesos	30		X
Comunicación efectiva	30	X	X
Inteligencia Emocional	30	X	X
Cooperativismo	40		X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
		Código:	NM-TTHH-02
		Macroproceso:	Gestión de Talento Humano
Excel Intermedio	40	X	
Micro finanzas	40	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	A	Establece prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de	A	Requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar	X	X

	<p>comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>		<p>canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales . Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>		
<p align="center">Planificación y organización</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos</p>	<p align="center">A</p>	<p>Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el</p>		<p align="center">X</p>

	<p>para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>		<p>negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.</p>		
--	---	--	---	--	--

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidad es generales	Definición	Grado requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	A	<p>Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación. Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en la vida laboral como personal. Da ejemplo y consejo a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y premio a sus logros en este sentido. Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión. Siempre prioriza</p>	X	



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

			<p>la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones. Tiene una alta resistencia al estrés, que se conserva, aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo. Mantiene alto y constante su rendimiento, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales. Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cual puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad, aunque la presión y los tiempos lo apremien.</p>		
--	--	--	---	--	--

Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas o por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participar para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos Es reconocido		X
------------	--	----------	---	--	----------

			<p>interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.</p>		
Trabajo en equipo	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u</p>	A	<p>Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de grupo en el</p>		X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	objetivos compartidos.		corto plazo Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.		

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> -Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años_X -Tres a cinco años -Más de cinco años
2.Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: ANALISTA DE TARJETAS

Misión del Cargo: Manejar, controlar y coordinar todo el proceso de tarjetas de débito desde la emisión hasta la entrega en las agencias respectivas de la cooperativa.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Responsable de operaciones

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Imprimir las tarjetas solicitadas por los socios en cada agencia.	5	5	5	30
Realizar los cuadros y compensaciones a través de las cuentas correspondientes	5	5	5	30
Realizar la devolución de transacciones no exitosas.	4	4	2	12
Recibir solicitudes de tarjetas de débito.	5	4	3	17
Coordinar el envío de tarjetas a las agencias.	4	4	4	20
Concertar con el proveedor inconsistencias de las tarjetas de débito.	5	3	2	11
Realizar el debido seguimiento de la entrega de tarjetas.	5	3	3	14

Actividades Esenciales:

N o.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Imprimir las tarjetas solicitadas por los socios en cada agencia.	Gestión por procesos, Programación de Coonecta.
2	Realizar los cuadros y compensaciones a través de las cuentas correspondientes.	Contabilidad, Excel, Banca y Finanzas
3	Coordinar el envío de tarjetas a las agencias.	Gestión por procesos, administración.
4	Recibir solicitudes de tarjetas de débito.	Procesos Coonecta
5	Realizar el debido seguimiento de la entrega de tarjetas.	Gestión por procesos de tarjetas.

Educación formal requerida:

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer nivel completo	4	Ingeniero comercial, licenciado en administración de empresas, Economista.	Administración de empresas, ingeniería industrial, economía

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Excel Intermedio	40	X	
Gestión por procesos	40		x
Tarjetas Coonecta	40		x
Administración financiera	40	x	
Cooperativismo	40		X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
-----------------------	---------	-----------------	------------------	-------------------------	----------------------------

Manejo de recursos	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	A	Asigna recursos materiales, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes. Establece normas y políticas de uso y conservación de los bienes materiales.		X
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad	X	X

			para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.		
Toma de Decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en alternativa de acción. No pierde	A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos		X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
			<p>organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias</p>		

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado Requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	A	<p>Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación. Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en la vida laboral como personal. Da ejemplo y consejo a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y premia sus logros en este sentido. Se maneja con seguridad y solvencia.</p>	X	



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

			<p>Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión. Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones. Tiene una alta resistencia al estrés, que se conserva, aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo. Mantiene alto y constante su rendimiento, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales. Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cual puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad,</p>		
--	--	--	---	--	--



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

			aunque la presión y los tiempos lo apremien.		
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa.	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándose como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participar para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos	X	X

			<p>del logro de los objetivos propuestos Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>		
Integridad	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos</p>	A	<p>Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto</p>	X	X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización		en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.		

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años_X -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

CARGO: ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS

Misión del Cargo: Gestionar y controlar los bienes y servicios de la cooperativa con el fin de ejecutar codificaciones que permitan asegurar su buen uso y distribución dentro de la entidad.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Responsable de operaciones

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	C M	To tal
Realizar el levantamiento, control y actualización de inventarios de activos fijos de cada colaborador.	4	4	4	20

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
	Código:	NM-TTHH-02		
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano		
Coordinar la administración de bienes y suministros de uso de la cooperativa.	4	4	3	16
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por jefe de área.	3	4	3	15
Elaborar reportes e informes de los cambios de activos dentro de la institución.	4	4	3	16
Administrar los bienes asignados para uso de la cooperativa.	5	4	4	21

Actividades Esenciales:

N o.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Administrar y controlar los bienes asignados para uso de la cooperativa.	Proceso de inventarios, Administración de bienes
2	Realizar el levantamiento, control y actualización de inventarios de activos fijos de cada colaborador.	Gestión por procesos, Administración de empresas,
3	Coordinar la administración y asignación de bienes muebles y suministros de uso de la cooperativa	Regulaciones y protocolos internos/externos relevantes para el trabajo.
4	Elaborar reportes e informes de los cambios de activos dentro de la institución.	Administración de empresas, Control interno, Gestión por procesos.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer nivel Completo	3	Ingeniero comercial Licenciado en administración Economista	Administración de empresas, ingeniería industrial, economía

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de archivo	40		X
Contabilidad	40	X	
Gestión por procesos	40		X
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria	40		X
Excel Intermedio	40	X	
Micro finanzas	40	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de recursos	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	A	Asigna recursos materiales, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes. Establece normas y políticas de uso y conservación de los bienes materiales.		X
Responsabilidad y autonomía	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las	A	Satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y	X	

	<p>tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión.</p>		<p>fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.</p>		
Creatividad/ Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver	B	Descubre nuevas aplicaciones para productos e ideas ya existentes. Busca nuevas	X	

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código: NM-TTHH-02			
		Macroproceso: Gestión de Talento Humano			
	problemas		oportunidades de desarrollo para la organización.		

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado Requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	A	<p>Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación. Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en la vida laboral como personal. Da ejemplo y consejo a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y premio sus logros en este sentido. Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse</p>	X	

			<p>bajo altos niveles de presión. Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones. Tiene una alta resistencia al estrés, que se conserva aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo. Mantiene alto y constante su rendimiento, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales. Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cual puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad, aunque la presión y los tiempos lo apremien.</p>		
--	--	--	--	--	--



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas o por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa.	A	Se transforma en supaladín Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales Se ocupa	X	X
------------	---	----------	--	----------	----------

			personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.		
Integridad	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	X	

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> -Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años_X -Tres a cinco años -Más de cinco años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: ANALISTA DE PROVEEDURÍA Y COMPRAS

Misión del Cargo: Gestionar y controlar los requerimientos de bienes y servicios, materiales y suministros solicitados por los usuarios, contribuyendo en la ejecución de las actividades de los colaboradores de la institución.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Subgerente de Soporte y Financiero

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	C M	Tot al
Organizar información y documentación que llega de proveeduría	5	3	3	14
Supervisar las compras de bienes, suministros y servicios de la cooperativa, de acuerdo con la normativa vigente.	4	4	3	16
Negociar con los proveedores, estableciendo los términos y condiciones de compra.	3	3	4	15
Coordinar la provisión de suministros a todas las agencias	3	3	4	15
Elaborar reportes e informes de compras a proveedores.	4	3	3	13

Actividades Esenciales:

N o.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Supervisar las compras de bienes, suministros y servicios de la cooperativa, de acuerdo con la normativa vigente.	Administración y gestión de empresas, Finanzas o Contabilidad.
2	Negociar con los proveedores, estableciendo los términos y condiciones de compra.	Administración y gestión de empresas, Finanzas o Contabilidad
3	Coordinar la provisión de suministros a todas las agencias	Administración y gestión de empresas, Finanzas o Contabilidad
4	Organizar información y documentación que llega de proveeduría.	Administración y gestión de empresas, Finanzas o Contabilidad

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Cursando Universidad	3	Administración de Empresas/ Economía, Finanzas o Contabilidad	Conocimiento sobre administración y gestión de recursos y conocimiento sobre documentos contables y financieros.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
1. Manejar programas informáticos	40	x	
2. Operar equipos de oficina o laboratorio (fax, copiadora, etc.)	40	x	

Destrezas específicas requeridas

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado Requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	A	Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma. Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso	X	

			MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS		
			Código:	NM-TTHH-02	
			Macroproceso:	Gestión de Talento Humano	
			particular.		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	A	Asigna recursos materiales, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes. Establece normas y políticas de uso y conservación de los bienes materiales.	X	
Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	B	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad de estas.	X	

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y	B	El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Actúa ante los problemas que se le	X	

	<p>evitar reacciones negativas ante provocaciones , oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>		<p>plantean con moderación y prudencia. Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o superior. Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto. Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atraviese problemas personales.</p>		
<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa</p>	<p align="center">A</p>	<p>Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín. Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. Diseña e instrumenta herramientas de</p>	<p align="center">X</p>	

			<p>seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos</p> <p>Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales</p> <p>Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>		
Integridad	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales</p> <p>. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma</p>	A	<p>Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.</p> <p>Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales</p> <p>Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.</p> <p>Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u</p>	X	

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización		organización.		

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año x -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: CUSTODIO DE ARCHIVO

Misión del Cargo: Resguardar y ordenar cronológicamente los documentos legales de las operaciones crediticias otorgadas por la cooperativa (pagarés, garantías, pólizas endosadas).

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Responsable de Operaciones

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Registrar en el sistema los pagarés recibidos por las agencias.	5	5	5	30
Catalogar las hipotecas en la bóveda.	5	4	4	21
Guardar todos los pagarés vigentes en la bóveda.	4	4	4	20
Archivar las pólizas vigentes en la bóveda correspondiente.	4	4	4	20
Gestionar la entrega de pagarés cancelados a las agencias.	4	4	3	16
Despachar pagares cancelados a las agencias	3	3	2	9
Aprobación de hipotecas en el sistema	5	5	5	30

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Registrar en el sistema los pagarés recibidos por las agencias	Tener conocimiento sobre la ubicación de los archivos y su contenido tanto en el sistema como en bóvedas.
2	Aprobación de hipotecas en el sistema	Tener conocimiento en créditos, hipotecas y Financiera.
3	Catalogar las hipotecas en la bóveda.	Tener conocimiento en créditos, hipotecas y Financiera.
4	Guardar todos los pagarés vigentes en la bóveda.	Conocer sobre el control sistemático y ordenado de los pagarés por fechas y su estado vigente.
5	Archivar las pólizas vigentes en la bóveda correspondiente.	Conocer sobre el control sistemático y ordenado de las pólizas por fechas y su estado vigente.

Educación formal requerida:

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Bachillerato Completo	3	Bachiller	Conocimiento Matemático y Ciencias Administrativas en general.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
1. Manejar programas informáticos Microsoft Word, Excel.	40	x	
2. Operar equipos de oficina o laboratorio (computador, fax, copiadora, escáner, etc.)	40	x	

Destrezas específicas requeridas

Destrezas/habilidades generales	Definición	Grado Requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	B	Controla el buen uso de los bienes materiales generando sugerencias para su optimización y conservación.		X

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	B	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad de las mismas.		X
Colaboración	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.	C	Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización Proporciona la información que le solicitan en otras áreas	X	

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones, hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	B	El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia. Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de actuar frente al comentario o sugerencia de un par o superior Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto. Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atraviese problemas personales.	X	
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas o por	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su líder Transmite a sus pares y supervisados los	X	

	<p>completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa</p>		<p>objetivos, y los motiva y hace participes para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>		
<p>Integridad</p>	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas</p>	<p align="center">A</p>	<p>Estructura la visión y misión organizacional sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en</p>	<p align="center">X</p>	

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	profesionales , respetando las políticas organizacionales . Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización		los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.		

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses X -Seis meses -Un año -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: ASISTENTE DEL ARCHIVO GENERAL

Misión del Cargo: Resguardar y ordenar cronológicamente los documentos, expedientes y demás información relativa a las actividades de la Cooperativa, de modo que la información se mantenga organizada y disponible de manera oportuna.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Subgerente de Soporte y Financiero

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	C M	Total
Buscar archivos tales como: información de créditos (solicitud de crédito, información del socio y otros datos contenidos en lacarpeta), papeletas de retiros y depósitos, documentos de hipotecas, entre otros.	4	5	5	29
Ordenar la documentación por fechas en sus respectivos archivos	1	4	2	9
Brindar información de la documentación solicitada por parte de los gestores	4	5	5	29
Archivar pagarés emitidos a los socios	4	2	3	10
Despachar pagares cancelados a las agencias	4	2	2	8

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Buscar archivos tales como: información de créditos (solicitud de crédito, información del socio y otros datos contenidos en la carpeta), papeletas de retiros y depósitos, documentos de hipotecas, entre otros.	Tener conocimiento sobre la estructura de los expedientes de crédito, y transacciones de depósito y retiro.
2	Brindar información de la documentación solicitada por parte de los gestores	Tener conocimiento sobre la ubicación de los archivos y su contenido.
3	Archivar pagarés emitidos a los socios	Conocer sobre control sistemático y ordenado de los pagarés por agencias y su estado vigente.

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano
4	Ordenar por fechas los archivos	Conocer sobre control sistemático y ordenado de los pagarés por fechas y su estado vigente.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Bachiller completo	3	Bachiller	Conocimiento Matemático y Ciencias Sociales en general.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos Microsoft Word, Excel.	40	x	
Operar equipos de oficina o laboratorio (computador, fax, copiadora, escáner, etc.)	40	x	

Destrezas específicas requeridas

Destrezas/habilidades generales	Definición	Grado Requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	B	Controla el buen uso de los bienes materiales generando sugerencias para su optimización y conservación.		X

Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	B	Promueve el buen uso y optimiza constantemente su tiempo y el de los demás cumpliendo más actividades y proyectos sin perder la calidad de las mismas.		X
Colaboración	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.	C	Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización. Proporciona la información que les solicitan en otras áreas.	X	

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas/ habilidades generales	Definición	Grad o Requ erido	Comportamientos	Requeri miento de Selecció n	Requerimi ento de Capacitaci ón
Autocontrol	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p> <p>Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	B	<p>El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo.</p> <p>Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia.</p> <p>Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o superior</p> <p>Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto.</p> <p>Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atraviese problemas personales.</p>	X	

Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su propio. Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. Es reconocido internamente y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.	X	
------------	--	----------	---	----------	--

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
Integridad	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a sus propios intereses. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses X -Seis meses -Un año -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: ASISTENTE DE OPERACIONES

Misión del Cargo: Desarrollar los procesos de operaciones, evitando pérdidas económicas para la cooperativa y mejorando la calidad del servicio.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Subgerente de Soporte y Financiero

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Resolver inquietudes presentadas por los colaboradores de la institución, respecto a: cuadros, procesos, reglamento, instructivos y funcionalidades de los sistemas informáticos.	5	4	4	21
Realizar conciliaciones con el Banco Central de acuerdo al proceso establecido.	5	5	3	20
Conciliar los valores recaudados de operaciones con terceros según el proceso establecido.	5	4	3	17
Gestionar el pago del seguro de desgravamen y fondo mortuario solicitados desde las oficinas.	5	4	3	17
Transaccionar los valores depositados por los socios en otras instituciones financieras.	5	4	3	17
Dar respuesta a las comunicaciones enviadas desde los organismos de control, otras instituciones y proveedores de servicios	3	4	3	15
Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.	5	3	3	14
Gestionar incidencias en el sistema informático.	2	3	4	14
Adecuar las estructuras para los organismos de control	2	3	3	11
Registrar Mallas Compensatorias	3	2	3	9
Revisar y dar soporte a ATM'S	2	3	2	8
Autorizar fondos de los socios.	3	4	2	11
Atender reclamos presentados por los socios, respecto a ATM'S	2	2	2	6
Revisar operaciones	5	5	2	15
Realizar convenios con proveedores	3	5	2	13

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Actividades Esenciales:

No	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Resolver inquietudes presentadas por los colaboradores de la institución, respecto a: cuadros, procesos, reglamento, instructivos y funcionalidades de los sistemas informáticos, llevando un registro de los mismos.	Conocimientos de las operaciones internas de la institución, y conocimiento de documentos financieros.
2	Realizar conciliaciones con el Banco Central de acuerdo al proceso establecido.	Conocimientos de las operaciones internas de la institución, y conocimiento de documentos financieros.
3	Conciliar los valores recaudados de operaciones con terceros según el proceso establecido.	Conocimientos de las operaciones internas de la institución, y conocimiento de documentos financieros.
4	Gestionar el pago del seguro de desgravamen y fondo mortuario solicitados desde las oficinas.	Conocimientos de las operaciones internas de la institución, y conocimiento de documentos financieros.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Cursando Universidad	3	Administrador de Empresas, Economía, o Finanzas.	Conocimiento Sobre Documentos Financieros, Matemáticas Financieras, y Finanzas.

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos Microsoft Word, Excel.	40	X	
Operar equipos de oficina o laboratorio (computador, fax, copiadora, escáner, etc.)	40	X	

Destrezas específicas requeridas

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causaefecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.	X	

<p>Comunicación eficaz</p>	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	<p>B</p>	<p>Capacidad para escuchar a los demás y paraseleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>	<p>X</p>	
----------------------------	---	-----------------	--	-----------------	--

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
Responsabilidad y Autonomía	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión.	C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.	X	

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidad es generales	Definición	Grado Reque rido	Comportamientos	Requeri mie nto de Selecci ón	Requerimien to de Capacita ción
Autocontr ol	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones , oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	B	<p>El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia. Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o superior. Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto. Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atraviese problemas personales.</p>	X	
Compromi so	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y</p>	A	<p>Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su líder. Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participar para</p>	X	



**MANUAL DE PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS**

Código: NM-TTHH-02

Macroproceso: Gestión de Talento Humano

	<p>superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa</p>		<p>generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>		
<p>Integridad</p>	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas</p>	<p>A</p>	<p>Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y</p>	<p>X</p>	

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:		NM-TTHH-02	
		Macroproceso:		Gestión de Talento Humano	
	<p>organizacional es . Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización</p>		<p>las buenas prácticas profesionales Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.</p>		

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> -Tres meses -Seis meses -Un año X -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: MENSAJERO

Misión del Cargo: Realizar la recepción y entrega de correspondencia interna y externa, así comorealizar trámites y actividades solicitados por el personal de la Institución.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Subgerente de Soporte y Financiero

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Realizar trámites requeridos por la Institución. en instituciones privadas y públicas	5	3	4	17
Realizar el envío de correspondencia interna y externa	4	3	4	16
Manejo interno de la correspondencia interna	5	3	3	14
Ejecutar otras actividades vinculadas, asignadas por línea desupervisión directa.	5	3	3	14
Realizar gestión de cobranzas	5	3	3	14

Actividades Esenciales:

N o.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Realizar trámites en instituciones privadas y públicas requeridos por la Institución.	Tener conocimiento sobre entregas y recepción de documentación y trámites. Conocer ubicaciones o direcciones de entidades públicas y privadas.
2	Realizar el envío de correspondencia interna y externa	Conocer la logística interna y externa de la empresa, entre sus distintas agencias.

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
		Código:	NM-TTHH-02
		Macroproceso:	Gestión de Talento Humano
3	Manejo interno de la correspondencia interna	Conocer la logística interna y externa de la empresa, entre sus distintas agencias.	
4	Ejecutar otras actividades vinculadas y asignadas por línea de supervisión directa.	Tener conocimiento sobre entregas y recepción de documentación y trámites. Conocer ubicaciones o direcciones de entidades públicas y privadas.	
		Conocer la logística interna y externa de la empresa, entre sus distintas agencias.	

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Bachillerato Completo	3	Bachiller o Técnico Superior	Conocimiento básico sobre Ciencias Sociales, y de Cultura General.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Operar maquinaria, herramientas o vehículos (Motocicleta)	40	X	

Destrezas específicas requeridas

Destrezas /habilidades generales	Definición	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	A	Establece prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas	X	X
Colaboración	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado o expresamente la necesidad de colaboración	A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación	X	

	<p>ón. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.</p>		<p>basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.</p>		
<p>Planificación y organización</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de</p>	<p>C</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>		<p>X</p>

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
		Código:	NM-TTHH-02		
		Macroproceso:	Gestión de Talento Humano		
	seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.				

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	B	El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia. Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o superior Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto. Controla adecuadamente las propias emociones en	X	

			el ámbito laboral, aun cuando atraviase problemas personales.		
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa.	A	<p>Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en supaladín</p> <p>Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participes para generar compromiso e identificación</p> <p>Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia</p> <p>Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos</p> <p>Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales</p> <p>Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de</p>	X	

			mantener la motivación y el compromiso del grupo		
Integridad	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	X	

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> -Tres meses -Seis meses X -Un año -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano

CARGO: RECEPCIONISTA

Misión del Cargo: Informar, atender requerimientos y direccionar documentación interna y externa al área competente.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Subgerente de Soporte y Financiero

Funciones:

ACTIVIDAD	F	C	C	Total
AD	R	E	M	
Direccionar los requerimientos planteados por los colaboradores, socios y organismos de control.	5	3	3	14
Direccionar la información ingresada en Llamadas entrantes.	5	3	3	14
Direccionar correspondencia de acuerdo a su contenido, mediante canales disponibles.	5	3	3	14
Ejecutar otras actividades vinculadas, asignadas por el superior inmediato.	4	3	3	13
Realizar Gestión de Cobranzas	5	3	2	11

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Direccionar los requerimientos planteados por los colaboradores, socios y organismos de control.	Tener conocimiento sobre los procesos y responsabilidades que se lleva a cabo en cada área o departamento.
2	Direccionar la información ingresada en Llamadas entrantes.	Tener conocimiento sobre los procesos y responsabilidades que se lleva a cabo en cada área o departamento.

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
		Código:	NM-TTHH-02
		Macroproceso:	Gestión de Talento Humano
3	Direccionar correspondencia de acuerdo a su contenido, mediante canales disponibles.	Tener conocimiento sobre los procesos y responsabilidades que se lleva a cabo en cada área o departamento. Conocer el movimiento logístico de la institución.	
4	Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión asignadas por el superior inmediato	Tener conocimiento sobre los procesos y responsabilidades que se lleva a cabo en cada área o departamento. Conocer el movimiento logístico de la institución.	

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales.
Bachillerato Completo	3	Bachiller o Técnico Superior	Conocimiento básico matemático, ciencias sociales, cultura general etc.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos Microsoft Word, Excel.	40	X	
Operar equipos de oficina o laboratorio (computador, fax, copiadora, escáner, etc.)	40	X	X
Emplear otros idiomas (inglés hablado, escrito, etc.)	40	X	

Destrezas específicas requeridas

Destreza s/habilidades generales	Definición	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causa-efecto sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro	X	Comunicación eficaz

			MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS			
			Código:	NM-TTHH-02		
			Macroproceso:	Gestión de Talento Humano		
			<p>desu sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.</p> <p>Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existente, tanto formales como informales.</p>			
Colaboración	<p>Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.</p> <p>Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.</p>	C	<p>Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización</p> <p>Proporciona la información que les solicitan en otras áreas</p>	X		

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidad es generales	Definición	Grado Reque rido	Comportamientos	Requeri miento de Selección	Requerimie nto de Capacitació n
Autocontr ol	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones , oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	B	<p>El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia. Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o superior Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto. Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atraviese problemas personales.</p>	X	Autocontrol

Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en supaladín Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace participes para generar compromiso e identificación Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo	X	
------------	---	----------	---	----------	--

			MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS		
			Código:	NM-TTHH-02	
			Macroproceso:	Gestión de Talento Humano	
Integridad	<p>Sentir y obrar entodo momento consecuentem ente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacional es . Implica sentir y obrar de estemodo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir losvalores o delsector cooperativo y de la organización</p>	A	<p>Estructura la visión y misión organizacionalesobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tantolas políticas de la organización como en losvalores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales Es modelo en el mercadoy en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a susprincipios, tanto en lolaboral como en todos losotros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aun porsobre intereses propios ydel sector u organización.</p>	X	Integridad

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> -Tres meses -Seis meses -Un año X -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años

	MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS	
	Código:	NM-TTHH-02
	Macroproceso:	Gestión de Talento Humano
2.Experiencia en instituciones similares		
2. Experiencia en puestos similares	X	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses	

CAPÍTULO 4

4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOS CARGOS DE JEFE/COORDINADOR DE CAJAS Y CAJEROS DE LA COOPERATIVA ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA

Una vez establecidos los perfiles por competencia de todos los cargos del departamento operativo, se establece una propuesta de proceso de selección por competencias, para los cargos de jefe/coordinador de cajas y cajeros de la cooperativa, en vista que son los cargos con mayor índice de rotación. Para el desarrollo del instructivo se tomará en cuenta como base, la propuesta teórica de la autora Alles Martha Alicia, donde escribe veinte pasos a seguir para llevar a cabo un correcto proceso de selección, es por ello, que en el instructivo se describe los pasos a seguir con su respectiva herramienta y evaluación de aplicación, donde tomando en consideración a los componentes de evaluación más importantes como: entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas técnicas y ejercicios prácticos de desempeño (Assessment center), se llegará a obtener una valoración final de los candidatos, con un total de 40 puntos, logrando reconocer de esta manera al candidato con el mejor desempeño para el cargo.

4.1 Descripción del proceso para el cargo de jefe/coordinador de cajas

Paso 1: Necesidad de cubrir una oposición

El responsable del departamento donde se genera el presunto requerimiento del personal debe llenar la herramienta establecida, con la finalidad de identificar y justificar los motivos por el cual existe la necesidad para cubrir dicha posición, todo ello con el objetivo de que el área de talento humano pueda analizar dicha necesidad, y pueda dar paso a una solicitud formal del requerimiento.

Figura 17

Formato del planteamiento para necesitar cubrir una oposición

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA FORMATO DE PLANTEAMIENTO DE LA NECESIDAD DE CUBRIR UN CARGO	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>	
<i>Herramienta donde se plantea la necesidad de cubrir o crear el requerimiento de un cargo</i>	
DATOS GENERALES DEL REQUERIMIENTO	
Departamento requirente:	_____
Responsable quien solicita:	_____
Fecha de solicitud:	_____
Fecha requerida de inicio:	_____
JUSTIFICACIÓN	
Por renuncia de personal del área	<input type="checkbox"/>
Jubilación de personal del área	<input type="checkbox"/>
Fallecimiento del personal del área	<input type="checkbox"/>
Alta carga laboral del personal del área	<input type="checkbox"/>
Personal que no cumple con los requerimientos del área.	<input type="checkbox"/>
Cambio de funciones, traslado.	<input type="checkbox"/>
DETALLE DE LA NECESIDAD DE CUBRIR UNA POSICIÓN	
Detalle de antecedentes y motivos por lo existe la necesidad de cubrir el puesto.	_____
OBSERVACIONES	
_____ Solicitante: Responsable del área o departamento requirente	f) _____ Validado por: Responsable del área de Talento Humano

Nota. Formato en el que se detallan los motivos por los cuales se necesita cubrir una posición, y donde se justifican los antecedentes del cargo solicitado.

Paso 2: Solicitud de empleado o del personal

En este paso se realiza una solicitud formal, mediante un oficio dirigido al gerente general y responsable del área de talento humano, donde se describe la justificación y motivos de la necesidad de cubrir el cargo requerido, con el fin de que posteriormente sea aprobado y validado, dando paso al proceso de selección.

Figura 18

Formato de solicitud de personal.

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL				
						Ciudad, fecha
Señores.						
Profesión, Nombre y Apellidos						
Gerente General						
Profesión, Nombre y Apellidos						
Responsable del área de Talento Humano						
Asunto: Solicitud para cubrir una posición.						
Yo, (Profesión, nombres y apellidos), en mi calidad de responsable de operaciones, me dirijo a ustedes, con el inconveniente, y a la vez la necesidad de requerir una persona para el cargo de jefe/coordinador de cajas, dentro del departamento operativo, de la agencia _____, tomando en consideración el motivo _____, lo cual se solicita llevar a cabo el debido proceso de selección, con la finalidad de cubrir el cargo requerido, de acuerdo al perfil establecido por la cooperativa.						
Atentamente						
(Profesión, nombres y apellidos)						
Responsable de Operaciones						
f): _____				f): _____		
Recibido por:				Recibido por:		
Responsable de Talento Humano				Gerente General		

Nota. Solicitud formal del requerimiento del personal, donde se detalla el motivo y su justificación, con la finalidad de dar inicio al proceso de búsqueda.

Paso 3: Revisión del descriptivo del puesto

Se analiza y verifica el puesto solicitado, tomando en consideración el organigrama establecido, y manual de perfil por competencias vigente del puesto, con la finalidad de cumplir con la revisión del cargo requerido

Figura 19

Formato de revisión del descriptivo del puesto

CARGO: JEFE/COORDINADOR DE CAJAS

Misión del Cargo: Administrar el proceso de abastecimiento de fondos a la Red de Oficinas y ATM'S, buscando un manejo eficiente del efectivo de la Institución. Además, realizar la custodia y el proceso de fondos, títulos y valores u otros, recibidos en depósito por las diferentes agencias y por cuenta de terceros; así como velar por el correcto manejo de pagos de efectivo y recaudaciones garantizando una atención óptima y de calidad.

Ejerce supervisión sobre:	Cajeros
Responde a:	Responsable de Operaciones

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Aprobar las transferencias interbancarias entre cuentas y pago a proveedores de la cooperativa.	5	3	4	17
Realizar la compensación del SPI del Banco Central.	4	3	4	16
Ejecutar el Sistema de Recaudación y Pagos.	4	3	4	16
Realizar las afectaciones de caja y bóveda.	5	3	3	14
Manejar el proceso de cámara de compensación de cheques.	5	3	3	14
Controlar el efectivo de la bóveda y de las agencias.	4	3	3	13
Controlar el efectivo del cajero automático.	5	3	3	13
Realizar pruebas al ATM "Vigilando la red"	5	2	2	9
Recibir las cajas de las agencias.	5	3	2	11
Cuadrar bóveda.	5	3	2	11
Entregar el efectivo a las cajas de todas las agencias.	4	3	3	13
Liberar cheques depositados.	4	3	3	13
Controlar el proceso de licitudes de fondos.	4	3	3	13
Realizar las notas de débito y crédito de las agencias.	4	3	3	13
Solicitar blindados al área de contabilidad.	4	3	3	13
Realizar informes para el área de control interno y contabilidad.	3	3	3	12
Enviar billetes falsos al Banco Central.	3	3	3	12
Manejar los depósitos y retiros de las cooperativas que mantengan convenio con la institución.	3	3	3	12

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Aprobar las transferencias interbancarias entre cuentas y pago a proveedores de la cooperativa.	Banca y finanzas. Contabilidad bancaria, Financiera.
2	Realizar la compensación del SPI del Banco Central.	Gestión por procesos, Excel.
3	Ejecutar el Sistema de Recaudación y Pagos.	Banca y Finanzas Financiera.
4	Realizar las afectaciones de caja y bóveda.	Auditoría. Contabilidad bancaria.
5	Manejar el proceso de cámara de compensación de cheques.	Gestión por procesos, banca y finanzas.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Cursando Universidad	3		Administración y gestión de empresas. Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Auditoría	40	X	X
Contabilidad	40	X	X
Contabilidad bancaria	40	X	X
Estadística	40	X	X
Atención al Cliente	40	X	X
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria.	40		X

Destrezas Específicas	Detalle	Grado	Comportamientos.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Responsabilidad y Autonomía	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión.	A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.	X	X
Conocimientos Técnicos	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.	X	
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitir las a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.	X	

Destrezas /habildades generales	Definición	Grado requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Auto control	<p> dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	A	<p>Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación</p> <p>Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en la vida laboral como personal.</p> <p>Da ejemplo y consejo a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y premia sus logros en este sentido.</p> <p>Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión.</p> <p>Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.</p> <p>Tiene una alta resistencia al estrés, que se conserva aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo.</p> <p>Mantiene alto y constante su rendimiento, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales.</p> <p>Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cual puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad, aunque la presión y los tiempos lo apremien.</p>	X	
Compromiso	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa.</p>	A	<p>Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín</p> <p>Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación</p> <p>Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia</p> <p>Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos e npos del logro de los objetivos propuestos</p> <p>Es reconocido internamente y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales</p> <p>Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>	X	
Trabajo en equipo	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	A	<p>Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización</p> <p>Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias</p> <p>Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de grupo en el corto plazo</p> <p>Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales</p> <p>Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</p>	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años <input checked="" type="checkbox"/> _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

Nota. En el presente cuadro se puede observar al perfil por competencias del cargo.

Paso 4: Recolectar toda la información sobre el perfil del puesto

Se revisa y se evalúa toda la información con respecto a los puntos más relevantes del perfil como: educación requerida, conocimientos académicos, y competencias necesarias para su respectivo análisis del cargo a cubrir.

Figura 20

Formato de la herramienta resumen, para la recolección de información del perfil.

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta resumen del descriptivo del puesto.	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>	
Herramienta donde se refleja los puntos más importantes del perfil por competencias del cargo, con la finalidad de transparentar el perfil.	
Nombre del funcionario responsable:	
Fecha de elaboración:	
ÁREA REQUERENTE	
Departamento :	Agencia:
Cargo de postulación:	
INFORMACIÓN RESUMEN DEL PERFIL	
ACTIVIDADES ESCENCIALES	Aprobar transferencias interbancarias, y pago a proveedores
	Realizar la compensación del SPI del Banco Central
	Ejecutar el sistema de recaudación y pagos
	Realizar las afectaciones de caja a bóveda
	Manejar el proceso de cámara de compensación de cheques
Educación Requerida	Estudiante universitario de administración de empresas, economía, o contabilidad
Conocimiento Adicional	Auditoría
	Contabilidad
	Contabilidad bancaria
	Estadística
	Atención al cliente
	Cooperativismo
	Economía Popular y Solidaria
Competencias Específicas	Responsabilidad y autonomía
	Conocimientos Técnicos
	Productividad
Competencias Generales	Autocontrol
	Compromiso
	Trabajo en equipo
Experiencia Laboral Requerida	De 1 a 3 años
f): _____	f): _____
Elaborado por:	Validado por:
Analista de Talento Humano	Responsable de Talento Humano

Nota. En la presente herramienta se recolecta la información más relevante del cargo.

Paso 5: Análisis del personal interno de la organización

Revisar e investigar posibles aspirantes dentro de la cooperativa, tomando en consideración los movimientos, cambios y traspasos del personal dentro del área requerida, verificando si existe un posible candidato que cumpla con las expectativas del perfil.

Figura 21

Formato de análisis de personal interno

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de evaluación de candidatos internos					
<i>(Documento bajo la responsabilidad del departamento de talento humano)</i>					
<i>Herramienta donde se refleja los resultados de las evaluaciones preliminares de los candidatos interno.</i>					
Nº	Nombres Candidatos Internos	Educación Formal	Experiencia	Revisión del Expediente Laboral	Observaciones del Responsable de Operaciones
1					
2					
3					
4					
5					
Informe Técnico: Tomando en consideración la educación, experiencia, y revisión del expediente laboral de los candidatos internos de la cooperativa se han logrado determinar resultados (positivos/negativos), de la búsqueda.					
f) _____ Elaborado por: Analista de Talento Humano			f) _____ Validado por: Responsable de Talento Humano		

Nota. En el presente formato se analiza algún posible candidato interno, de acuerdo con la educación formal requerida, experiencia y revisión de cada uno de sus expedientes laborales.

Paso 6: Tomar la decisión de realizar una búsqueda interna o no

Evaluar y valorar el contenido de cada uno de los expedientes laborales de los aspirantes internos, tomando en consideración a quienes posean mayor similitud al perfil requerido, para así tomar una decisión más clara sobre requerir personal interno o externo.

Figura 22

Formato de toma de decisión de realizar búsqueda interna o externa

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de decisión de reclutamiento interno														
<i>(Documento bajo la responsabilidad del departamento de talento humano)</i>														
<i>Herramienta donde se refleja los resultados de las evaluaciones preliminares de los candidatos internos</i>														
Nº	Nombres Candidatos Internos	Educación Formal	CUMPLIMIENTO			Experiencia	CUMPLIMIENTO			REVISIÓN DEL EXP. LABORAL	CUMPLIMIENTO			Observaciones del Responsable de Operaciones
			SI	NO	PARCIAL MENTE		SI	NO	PARCIAL MENTE		SI	NO	PARCIAL MENTE	
1														
2														
3														
4														
5														
Informe Técnico: Tomando en consideración la educación, experiencia, y revisión del expediente laboral de los candidatos internos de la cooperativa se han logrado determinar resultados (positivos/negativos), de la búsqueda.														
Responsable de Talento Humano										Decisión en reclutar internamente				
										SI <input type="checkbox"/>				
f) _____ Elaborado por: Analista de Talento Humano										f) _____ Validado por: Responsable de Talento Humano				

Nota. En el presente formato se lleva a cabo la decisión de realizar o no el proceso de reclutamiento interno.

Paso 7: Definir las fuentes de reclutamiento

Con la previa autorización de la gerencia, el departamento de talento humano debe buscar de manera estratégica realizar una convocatoria, a través de medios digitales, canales institucionales y plataformas sociales, es decir publicar la solicitud de requerimiento de personal, con el fin de captar aspirantes con mayor compatibilidad al cargo.

Figura 23

Formato de aprobación de fuentes de reclutamiento

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de Decisión de Fuentes de Reclutamiento.	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>			
<i>Herramienta donde bajo la supervisión de gerencia se lleva a cabo la elección de las fuentes para el reclutamiento</i>			
Nombre del funcionario responsable:			
Fecha de elaboración:			
ÁREA REQUIRENTE			
Departamento :		Agencia:	
Cargo de postulación:			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO			
DESCRIPCIÓN	DECISIÓN DE RECLUTAMIENTO		
REDES SOCIALES	SI		NO
PAGINA WEB	SI		NO
REFERENCIAS	SI		NO
AUNCIOS EN DIARIOS	SI		NO
BOLSA DE EMPLEO	SI		NO
BLOG CORPORATIVO	SI		NO
CELULAR:	SI		NO
CORREO PERSONAL:	SI		NO
Yo, (profesión y nombres), en mi calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León CAJA, apruebo la convocatoria de reclutamiento, mediante los canales informativos antes mencionados. f): _____ Gerente General			
f) _____ Elaborado por: Analista de Talento Humano		f) _____ Validado por: Responsable de Talento Humano	

Nota. Formato de fuentes de reclutamiento de convocatoria externa, mediante diversos medios previa autorización de la gerencia.

Paso 8: Recepción de candidaturas o postulantes

Se reciben las solicitudes de empleo y/o inscripciones de los candidatos, donde se refleja la información personal, educativa, conocimientos y experiencia laboral, en vista que son las especificaciones de mayor importancia para el conocimiento de la empresa y para su debida clasificación.

Figura 24

Formato de solicitud de empleo para recepción de candidaturas

		SOLICITUD DE EMPLEO		FOTO
Bienvenido (a) por favor, llene este formulario considerando que la exactitud de sus respuestas nos permita encontrar la mejor alternativa de trabajo para usted.				
Cargo al que postula:		Fecha de Solicitud:	Aspiración Salarial:	
1. DATOS PERSONALES				
Apellidos:		Nombres:		
Lugar y Fecha de Nacimiento:		No. De Cédula:	Tipo de Sangre:	
Estado Civil:	Nombre del Cónyuge:		No. de cargas familiares:	
Vivienda es: Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Arrendada				
Dirección Domiciliaria:			E-mail:	
Teléfono Fijo:		Celular:		
Medios de Transporte que posee:		Tipos de licencia que posee:		
¿Posee algún tipo de discapacidad? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
NO Porcentaje: % Especifique:				
2. INSTRUCCIÓN FORMAL				
Instrucción	Institución	Carrera	Título Obtenido	Periodo
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Postgrado				
Otros				
¿En la actualidad se encuentra estudiado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Carrera:		Año:
3. CURSOS TALLERES SEMINARIOS REALIZADOS				
Institución	Tema		Duración en horas	Año
4. IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES				
Idioma	Lee %	Escribe %		
Conocimientos Informáticos: Word				
<input type="checkbox"/> Excel				
<input type="checkbox"/> Power Point				
<input type="checkbox"/> Word				
<input type="checkbox"/> Outlook				
<input type="checkbox"/> Internet				

5. EXPERIENCIA LABORAL (cuatro últimos)				
¿Trabajó anteriormente en la Cooperativa CAJA A? SI <input type="checkbox"/>				
NO <input type="checkbox"/>				
Cargo: _____ Año: _____				
Otras Empresas o Instituciones				
Empresa:		Sueldo:		
Cargo:	Desde:	Hasta:		
Funciones realizadas:				
Nombre del Jefe Inmediato:				
Teléfono:		E-mail:		
Motivo de Salida:				
Dirección: Presidente Córdova y Luis Cordero - Teléfono: 2831710 ext. 2020 - Síguenos en:				
 CooperativaCAJA www.caja.com.ec 1/2				
6. REFERENCIAS PERSONALES (un familiar)				
Nombre	Tipo de relación	Nombre del Trabajo	Cargo	Teléfono
7. DISPONIBILIDAD LABORAL				
¿Estará dispuesto a trabajar por comisión? SI <input type="checkbox"/>		¿Estará dispuesto a trabajar inmediatamente? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
NO <input type="checkbox"/>				
Esta dispuesto a trabajar: Jornada Completa <input type="checkbox"/>		Fines de Semana <input type="checkbox"/>		Cambiar de Domicilio <input type="checkbox"/>
Por Turnos <input type="checkbox"/>		Viajar con Frecuencia <input type="checkbox"/>		
8. TERMINOS Y CONDICIONES				
Certifico que toda la información registrada en esta solicitud es veraz y autorizo su verificación. En el caso de haber faltado a la verdad en alguna respuesta, me considero fuera de cualquier posibilidad de empleo o proceso de selección, además dicha solicitud no me asegura la contratación.				
Autorizo expresamente y periódicamente a la Cooperativa Alfonso Jaramillo León para que obtenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos y Burós de Información Crediticia autorizados para operar en el país, mi historial y comportamiento crediticio, así como mis referencias personales y patrimoniales.				
Firma del postulante				
9. PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO				
Persona que recepto la Solicitud de Empleo:		Fecha de recepción:		
Observaciones:				
		Firma		
Dirección: Presidente Córdova y Luis Cordero - Teléfono: 2831710 ext. 2020 -		Síguenos en:		
		 CooperativaCAJA www.caja.com.ec		

Nota. Formato de solicitud de empleo donde se detalla toda la información personal, antecedentes laborales, experiencia, referencias personales e instrucción formal.

Paso 9: Primera revisión de antecedentes

Se revisa de forma minuciosa toda la información más relevante de su carpeta y hoja de vida, sea información personal, sus antecedentes personales, laborales, con la finalidad de indagar su trayectoria, evitando de esta manera inconvenientes a futuro.

Figura 25

Herramienta de verificación de información más relevante de la carpeta y hoja de vida

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de verificación de información de los aspirantes	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>			
Herramienta donde se refleja los puntos más importantes del perfil por competencias del cargo, con la finalidad de transparentar el perfil.			
Nombre del funcionario responsable:			
Fecha de elaboración:			
ÁREA REQUERENTE			
Departamento :		Agencia:	
Cargo de postulación:			
VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS ASPIRANTES			
NOMBRE DEL CANDIDATO		CARGAS FAMILIARES	
PUESTO APLICAR		FISCALÍA	
AGENCIA		FUNCIÓN JUDICIAL	
RESPONSABLE DE SELECCIÓN		ANTECEDENTES PENALES	
NÚMERO DEL REQUERIMIENTO		BURO DE CRÉDITO	
FECHA DEL REQUERIMIENTO		REFERENCIAS	
LIDER RESPONSABLE		AÑOS DE EXPERIENCIA	
CÉDULA		TRABAJA ACTUALMENTE	
EDAD		FORMACIÓN	
ESTADO CIVIL		INGLÉS	
TELÉFONO		ASPIRACIÓN SALARIAL	
CORREO		OBSERVACIONES	
f) _____ Analista de Talento Humano		f) _____ Responsable de Talento Humano	

Nota. Herramienta donde se revisa la información más relevante de la carpeta y los antecedentes de los aspirantes.

Paso 10: Entrevistas

Como parte fundamental del proceso, existe la necesidad de realizar entrevistas, esto con la finalidad de conocer las destrezas específicas y competencias generales del candidato, referente al cargo a ocupar con el fin de transparentar posibles acuerdos en el caso de ser seleccionado. Para

este proceso se debe hacer sentir cómodo al aspirante con el objetivo de llevar a cabo una entrevista lo más honesta posible.

Figura 26

Formato de entrevistas

GUIA DE PREGUNTAS DE COMPETENCIAS

CARGO: JEFE/COORDINADOR DE CAJAS.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA ESPECÍFICA	CONCEPTO	GRADO REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS	TIPO DE PREGUNTA	2 PREGUNTAS POR COMPORTAMIENTO
1.Responsabilidad y Autonomía	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión.	A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización.	Abierta	1. Que metas diarias implementaría dentro de trabajo para llegar sobre cumplimiento?
				Hipotética	2. Que haría en caso de incumplir los objetivos pre establecidos por la subgerencia usted?
			Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo.	Abierta	1. ¿Qué medidas implementaría en el equipo de cajas dentro la planificación diaria para prevenir descuadres y eliminar cuellos de botella?
				Hipotética	2. Que haría usted si la tarea que le encomendaron tiene algún error?
			Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.	Cerrada	1. ¿Está de acuerdo con las políticas de la institución actuales y que cambiaría en caso de no estarlo?
				Hipotética	2. ¿Qué políticas eliminaría para rendimiento del equipo?
			Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización.		cumplimiento para recompensar al equipo?
				Cerrada	2. ¿Convocaría a reuniones de cumplimiento de manera periódica?
			Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Hipotética	1. ¿Cómo establecería los parámetros de recompensación de la frecuencia de los descuadres?
				Cerrada	2. ¿Establecería concursos puntuales para aquellos empleados que lleguen al sobrecumplimiento?
			Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.	Abierta	1. ¿Qué servicio adicional sugeriría al responsable de operaciones para ofrezcan un mejor servicio los cajeros?
				Abierta	2. ¿Qué temas puntuales trataría con el responsable de operaciones en las reuniones de resultados?

2. Conocimientos Técnicos	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	Abierta	1. ¿Que seminarios, capacitaciones implementaría para mejorar su plan de trabajo?
				Cerrada	2. ¿Cuenta con los suficientes conocimientos académicos ejercer el cargo ?
			Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.	Abierta	1. ¿Qué foros implementaría en el equipo para mejorar el conocimiento del personal?
				Abierta	2. ¿Cómo evaluaría usted los conocimientos transmitidos a su equipo de trabajo?
			Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.	Abierta	1. ¿Mediante que canales de comunicación transmitiría los resultados obtenidos a subgerencia y a los socios que conforman la cooperativa?
				Cerrada	2. ¿Premiaría a los cajeros por su buen desempeño laboral?
3. Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente.	Abierta	1. ¿Qué herramientas utilizaría para medir sobrecumplimiento diario del personal?
				Cerrada	2. ¿Está dispuesto a mejorar el sistema recompensación con el personal que llega a sobrecumplimiento?

1. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

2. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

3. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

PUNTAJE TOTAL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS _____

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA GENERAL	COMPORTAMIENTOS	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTAS POR COMPORTAMIENTO
1.Liderazgo	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos	Abierta	1. ¿Qué métodos utilizaría para orientar correctamente en sus labores a su equipo de trabajo?
		Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto a dirigir departamento con varios empleados ?
	Fija objetivos, los transmite claramente realiza seguimiento y da asesoría y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo	Cerrada	1. ¿Estaría dispuesto a escuchar las inquietudes que tienen todos los integrantes que conforman su equipo de trabajo?
		Abierta	2. ¿De qué manera transmitiría los objetivos de la institución a su equipo de trabajo?
2.Desarrollo de su equipo	Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la organización.	Cerrada	1. ¿Implementaría un buzón de sugerencias por partes de los cajeros para comprender sus percepciones?
		Sondeo	2. ¿Qué pasaría si luego de recibir las peticiones de los empleados no se realiza ningún cambio?
	Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.	Abierta	1. ¿Qué incentivos impondría para mejorar la calidad laboral de los empleados?
		Cerrada	2. ¿Realizaría reuniones con el equipo fuera de los horarios laborales?
3.Planificación y desarrollo	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible.	Cerrada	1. ¿Cuenta con planificaciones diarias labores en diferentes horarios establecidos?
		Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto de realizar planificaciones emergentes para organizar su equipo de trabajo?
	Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	Cerrada	1. ¿Realizaría informes periódicos de los cumplimientos establecidos?
		Cerrada	2. ¿Contaría con respaldos y archivos detallados de los cumplimientos en caso en caso de algún reclamo por parte del empleado?

1. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

2. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

3. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

PUNTAJE TOTAL DE COMPETENCIAS GENERALES _____

PUNTAJE FINAL DE COMPETENCIAS _____

Nota. En este formato de entrevistas se conoce al entrevistado mediante preguntas de acuerdo con las competencias específicas y generales del cargo a ocupar.

Paso 11: Evaluaciones específicas y psicométricas.

Prueba de aptitudes y personalidad (analista del departamento de talento humano): Se debe aplicar y evaluar pruebas donde se pueda medir las competencias y la personalidad de los aspirantes, con el fin de obtener una perspectiva más clara de su perfil, para ello se propone dos herramientas de evaluación la cuales serán valoradas por cinco puntos cada una, es decir sumarán un total de diez puntos para su calificación final.

Cuestionario Factorial de personalidad 16PF: Este instrumento permite identificar de manera amplia la personalidad del aspirante, tiene como finalidad la apreciación de 16 rasgos de primer orden o escalas primarias de personalidad, y cinco dimensiones globales o de segundo orden, por otra parte permite también identificar y evaluar los sesgos de las respuestas, su aplicación deberá ser ejecutada por la psicóloga organizacional de la empresa o una persona designada por el área de talento humano, con el fin de entregar los resultados de evaluación, al mismo departamento.

Test de Blake & Mouton (Liderazgo): Se debe realizar un test, que permita identificar y medir las competencias de cada uno de los candidatos, tomando en consideración al perfil por competencias del cargo requerido, lo cual para este caso en particular se propone una herramienta de evaluación al nivel de liderazgo, en vista que es la aptitud general de mayor importancia para el desarrollo de las actividades esenciales del puesto, para ello esta herramienta se enfoca en un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a liderar personas y preguntas orientadas a liderar tareas, para lo cual el psicólogo organizacional, o analista delegado del área de talento humano, debe ejecutar y presentar los resultados de la evaluación al departamento.

Prueba de conocimientos técnicos: Después llevar a cabo una capacitación, donde se da a conocer el manejo del sistema informático, procesos y protocolos a seguir para el desarrollo de las actividades del cargo, se debe aplicar una evaluación de conocimientos adquiridos, donde se refleja todo lo captado por los aspirantes al cargo.

Figura 27

Herramienta de evaluación de conocimientos técnicos.

 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Nombres del aspirante:	
Elaborado por: Responsable del area de T.H	Fecha: dd/mm/aa
Instrucciones: Después de llevar a cabo una semana de capacitación, tanto del sistema informático interno y de los procesos y protocolos a seguir para el desarrollo de las actividades esenciales del cargo, se debe realizar una evaluación de conocimientos técnicos, mismo que permitirá evaluar los conocimientos adquiridos por el candidato.	
#	Cuestionario de Preguntas
1	Describa con sus palabras los conocimientos adquiridos, y herramientas esenciales para el desarrollo del cargo
2	Describa el proceso y protocolo, de cómo se debe llevar a cabo un informe, cierre de caja y bóveda de la agencia al terminar el día.
3	Describa el proceso y protocolo, de cómo se debe llevar a cabo el cierre de recaudación o pagos de servicios extraordinarios de la agencia al finalizar el día
4	Explique el proceso de, cómo llevar a cabo la compensación de los cheques ingresados en la cámara de compensación
5	Explique el proceso a seguir para llevar a cabo el pago a proveedores
6	Describa con sus palabras los conocimientos adquiridos, y herramientas esenciales para el desarrollo del cargo
f:)	f:)
Elaborado por: Analista de TT.HH	Validado Por: Responsable de TT.HH

Nota. En la presente figura, se da a conocer la herramienta de evaluación de conocimientos técnicos aplicada a los aspirantes al cargo, luego del proceso de capacitación.

Pruebas específicas de Assessment center: Es necesario realizar pruebas prácticas de simulación, con la finalidad de medir sus habilidades técnicas y conductuales, considerando a las actividades esenciales del cargo y a las competencias necesarias para desempeñar el mismo. Por

otra parte, los supervisores del ejercicio práctico llevarán a cabo su respectiva evaluación, tomando en consideración las destrezas de cada uno de los aspirantes.

Figura 28

Formato de test de Assessment center

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Herramienta de Assesment Center.	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>	
<i>Herramienta donde se realiza una evaluación práctica a los aspirantes al cargo, con el fin de evaluar sus habilidades, conocimientos y competencias.</i>	
Nombre del funcionario responsable:	
Fecha de elaboración:	
ÁREA REQUIRENTE	
Departamento :	Agencia:
Cargo de postulación:	
EVALUACIÓN PRÁCTICA DE ASESMENT CENTER (Jefe/coordinador de cajas)	
Actividad	
Atención Simulada. - Se realiza una evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.	
Personas Involucradas.	
Moderador. - Persona quien dirige el ejercicio práctico	
Supervisor. - Veedores y evaluadores del ejercicio práctico	
Participantes. - Aspirantes quienes serán evaluados.	
Competencias de evaluación.	
Conocimientos Técnicos	
Responsabilidad y Autonomía	
Productividad	
Misión del Cargo: Administrar el proceso de abastecimiento de fondos a la Red de Oficinas y ATM'S, buscando un manejo eficiente del efectivo de la Institución. Además, realizar la custodia y el proceso de fondos, títulos valores u otros, recibidos en depósito por las diferentes agencias y por cuenta de terceros; así como velar por el correcto manejo de pagos de efectivo y recaudaciones garantizando una atención optima y de calidad.	
Instrucciones del ejercicio. - Se realiza una simulación donde el aspirante deberá realizar la aprobación de transferencias interbancarias y entre agencias, deberá validar y elaborar un reporte de pago a los proveedores, llevando a cabo el manejo del sistema financiero 3.0, la verificación de datos de las transacciones, un cuadro del reporte final de las transacciones realizadas y un solucionar un reclamo por parte de un cliente por devolución de una transferencia rechazada.	
Objetivos: Conocimiento y manipulación del sistema informático, manejo correcto de transferencias entre cuentas internas y externas, manejo de recursos financieros a su custodia, tomando en consideración los protocolos establecidos, y solución de los conflictos con el cliente, obteniendo una correcta resolución.	
Duración del ejercicio: 20 minutos.	
f): _____ Elaborado por: Analista del área de talento humano	f): _____ Validado por: Responsable del área de talento humano

Nota. Herramienta de evaluación práctica Assessment center aplicada a los aspirantes del cargo.

Figura 29

Herramienta de calificación del Assessment center

 FORMATO DE CALIFICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER							
Cargo:				Nro. evaluados			
Nombre del evaluador:				Fecha: dd/mm/aa			
<p>En el presente ejercicio práctico, evaluar el desempeño del aspirante, tomando en consideración una escala descendente de (A,B,C,D), donde se define a "D" como bajo reflejo de la competencia y a "A" como el alto reflejo de la competencia, por lo que se debe reflejar en el candidato las competencias específicas y generales del cargo.</p>							
(10 pts) A: Alto reflejo							
(8 pts) B : Mediano reflejo							
(6 pts) C: Bajo reflejo							
(4 pts) D: No refleja							
CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
Candidato (1) Nombres:							
#	Competencias Específicas	Grado Requerido	Definiciones	A	B	C	D
1	Conocimientos Técnicos	A	Mostrar preocupación por llevar a cabo las tareas organizacionales con precisión y calidad, cumpliendo con las actividades con la mínima supervisión.	(x)			
2	Responsabilidad y Autonomía	A	Definir eficazmente sus metas y prioridades, definiendo etapas, tiempos, y recursos a requerir, llevando a cabo un control y seguimiento.				
3	Productividad	A	Capacidad para auto proponerse metas mayores a las establecidas, fomentando actitud y liderazgo en la organización.				
				Total:			
Observaciones:							
f) _____				f) _____			
Elabora: Supervisor o evaluador				Validación : Responsable de Talento Humano			

Nota. En la presente figura se muestra la herramienta de calificación del ejercicio de Assesment center considerando el grado y competencia a evaluar.

Paso 12: Formación de Candidaturas

Después de haber aplicado las evaluaciones específicas y psicométricas, se lleva a cabo un proceso de clasificación y depuración de los candidatos, descartando del proceso a los candidatos de menor desempeño y manteniendo a los postulantes más alineados al perfil del cargo requerido, dando continuidad al paso 13.

Paso 13: Informe sobre los finalistas

Bajo la responsabilidad del departamento de talento humano, se debe elaborar, calificar y validar una herramienta de valoración general, donde se refleje la puntuación y el desempeño de todos los aspirantes calificados al cargo, con el fin de escoger y clasificar a tres candidatos de mayor rendimiento, mismos que serán considerados para el informe que se deberá presentar al responsable de operaciones. Los componentes que se deben considerar en la herramienta serán: los resultados de la entrevista, las evaluaciones psicométricas, evaluaciones específicas (Assesment center) y evaluación de conocimientos técnicos adquiridos. Para ello cada componente aporta una calificación de 10 puntos, obteniendo una calificación total sobre 40 puntos, considerando a los puntajes en base a una escala de Likert predeterminada, donde “a” equivale a 10 puntos, “b” equivale a 8 puntos, “c” equivale a cinco puntos, y finalmente “d” equivale a 3 puntos.

Figura 30

Formato de valoración general de los aspirantes.

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN. - CAJA Formato de Valoración General de los Aspirantes					
(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)							
ÁREA REQUIRENTE							
Departamento:							
Cargo de postulación:							
Nombre del funcionario responsable:							
Fecha de elaboración:							
Instrucciones: Herramienta donde se realiza una evaluación general de todos los candidatos que aspiran al cargo, tomando en consideración los componentes a ser evaluados, se considera una escala de valoración.							
La calificación se define sobre un total de 40 puntos, 10 puntos de cada componente, considerando la siguiente escala con sus respectivos parametros.							
a) Muy Buena: 10 puntos							
b) Buena: 8 puntos							
c) Regular: 5 puntos							
d) Mala: 3 puntos							
#	Aspirantes	Sobre 10 Entrevista	Sobre 10 Evaluación Psicológica	Sobre 10 Assesment Center	Sobre 10 Evaluación de Conocimiento técnicos	Puntaje total /40 pts	Observaciones.
1	Aspirante 1						
2	Aspirante 2						
3	Aspirante 3						
4	Aspirante 4						
5	Aspirante 5						
6	Aspirante 6						
7	Aspirante 7						
8	Aspirante 8						
ASPIRANTES DESTACADOS							
1	Aspirante 1						
2	Aspirante 2						
3	Aspirante 3						
Observaciones Generales:							

f): _____						f): _____	
Elaborado por: Analista del área de talento humano						Validado por: Responsable del área de talento humano	

Nota. Herramienta de valoración general de desempeño de los aspirantes.

Paso 14: Presentación de finalistas al cliente interno

El informe de los candidatos finalistas se deberá entregar de manera física y formal, al jefe inmediato del departamento donde se generó el requerimiento del personal, es decir en este caso al responsable de operaciones, en el informe deben constar solamente los candidatos seleccionados con mayor valoración, para su selección final.

Figura 31

Formato de informe de aspirantes seleccionados

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN. - CAJA INFORME DE LOS ASPIRANTES SELECCIONADOS					
							Ciudad, fecha
Señor.							
(Profesión, Nombres y Apellidos, Responsable de Operaciones)							
Asunto: Informe donde se da a conocer a los aspirantes mas destacados para la toma de decisión final.							
Tomando en consideración los mejores puntajes y valoraciones que se obtuvieron como resultado en la búsqueda del candidato idóneo y de acuerdo al perfil requerido, se pudo identificar a (Número de aspirantes), quienes se da a conocer a continuación para su consideración.							
La calificación se define sobre un total de 30 puntos, 10 puntos de cada componente, considerando la siguiente escala con sus respectivos parametros.							
a) Muy Buena: 10 puntos							
b) Buena: 8 puntos							
c) Regular: 5 puntos							
d) Mala: 3 puntos							
ÁREA REQUIRENTE							
Departamento							
Cargo de Postulación:							
Elaborado por:							
ASPIRANTES DESTACADOS							
#	Aspirantes	Sobre 10		Sobre 10		Puntaje total /40 pts	Observaciones.
		Entrevista	Evaluación Psicológica	Assesment Center	Evaluación de Conocimientos técnicos		
1	Aspirante 1						
2	Aspirante 2						
3	Aspirante 3						
Observaciones Generales:							
f): _____							
Elaborado por:				Validado por:			
Analista del área de talento humano				Responsable del área de talento humano			
f): _____							
Firma de Recepción del Responsable de Operaciones.							

Nota. Informe de los aspirantes seleccionados para una elección final.

Paso 15: Selección del finalista por parte del cliente interno

Tomando en consideración la asesoría y recomendaciones del profesional responsable de talento humano, es decir de quien realizó el levantamiento de resultados en la preselección, el cliente interno o responsable de operaciones en este caso, deberá llevar a cabo la selección definitiva del candidato idóneo a desempeñar el cargo, decisión que deberá ser presentada mediante un informe dirigido al cuerpo administrativo de la cooperativa.

Figura 32

Formato de informe de selección del candidato finalista

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEON.- CAJA INFORME DEL ASPIRANTE SELECCIONADO					
		Ciudad, fecha					
Señor.							
Nombre y Apellidos							
Gerente General							
Asunto: Comunicación al cuerpo administrativo, dando a conocer al candidato sugerido para el cargo requerido.							
Tomando en consideración los mejores puntajes y valoraciones que se obtuvieron como resultado en la búsqueda del candidato idóneo y de acuerdo al perfil requerido, yo Sr.(nombre y apellidos) en mi calidad de responsable de operaciones , y en compañía y asesoría del Sr. (Nombres y apellidos), en mi calidad de responsable del área de talento humano , sugerimos y damos a conocer al Sr/Srta. (Nombres y Apellidos), quien es la persona que se sugiere para la ocupación del cargo de Jefe/coordinador de cajas, para el departamento operativo, de la agencia _____.							
ÁREA REQUINENTE							
Departamento							
Cargo de Postulación:							
Elaborado por:				fecha:			
ASPIRANTES DESTACADOS							
#	Nombre	Sobre 10	Sobre 10	Sobre 10	Sobre 10	Puntaje total /40 pts	Observaciones.
		Entrevista	Evaluación Psicológica	Assesment Center	Evaluación de Conocimientos técnicos		
1	Aspirante 1						
Observaciones Generales							
f): _____				f): _____			
Responsable de Operaciones				Responsable de Talento Humano			
f): _____							
Validación del Gerente General							

Nota. Informe de la selección tomada por el responsable de operaciones, y el analista de talento humano.

Paso 16: Negociación de la oferta de empleo

El responsable del área de talento humano deberá realizar el proceso de socialización y negociación del cargo, donde se acordará las condiciones, cláusulas y remuneración con el candidato finalista, con la finalidad de llegar a común acuerdo, esto tomando en consideración las normativas de ley y reglamentos de la cooperativa.

Figura 33

Formato de la herramienta de socialización de acuerdos del cargo

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Herramienta de Socialización del Cargo.	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>	
<i>Herramienta donde se socializa y se negocia las condiciones, y cláusulas del contrato con el nuevo personal</i>	
Nombre del funcionario responsable:	
Fecha de elaboración:	
ÁREA REQUERENTE	
Departamento :	Agencia:
Cargo de postulación:	
INFORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL	
NOMBRE:	
CÉDULA:	
FECHA DE NACIMIENTO:	
ESTADO CIVIL:	
CARGAS FAMILIARES:	
DIRECCIÓN:	
CELULAR:	
CORREO PERSONAL:	
TÍTULO:	
DATOS DEL CONTRATO	
CIUDAD:	
AGENCIA:	
ÁREA:	
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	
MOTIVO DE CONTRATACIÓN:	
TIPO DE CONTRATO:	
DURACIÓN DE CONTRATO:	
HORARIOS:	
ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN	
SUELDO NOMINAL:	
COMISIONES:	
HORAS EXTRAS:	
ALIMENTACIÓN:	
MOVILIZACIÓN:	
TOTAL MENSUAL:	
Condiciones y cláusulas Generales:	
f): _____ Responsable de Talento Humano	f): _____ Nuevo Personal

Nota. En la presente figura se da a conocer la herramienta donde se determina los acuerdos y remuneraciones con el candidato seleccionado.

Paso 17: Presentación de la oferta por escrito

Consta en la elaboración de un oficio de parte del Gerente General, con su firma de responsabilidad, donde se notifica el inicio de las funciones del nuevo empleado, juntamente con el contrato al plazo establecido, planteado con las cláusulas anteriormente acordadas, para el inicio de sus actividades laborales.

Figura 34

Formato de notificación de inicio de funciones



Cuenca, Fecha

Estimado

Nombre del Nuevo Empleado

Asunto: Notificación de inicio de labores en la Institución.

Sr/ Srita. (Nombre del nuevo empleado), reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA, este escrito tiene como fin darle la bienvenida a formar parte de nuestra institución, y notificarle que el lunes (fecha), iniciará sus labores dentro de la institución, en su calidad de (jefe de cajas / cajero), deseándole éxitos en cada una de sus funciones.

Muy Atentamente.

Gerente General

Nota. En la presente figura se da conocer un formato modelo de notificación al nuevo empleado para el inicio de sus funciones.

Paso 18: Comunicación a postulantes restantes

Una vez que el candidato seleccionado ha sido notificado y acepte el cargo, se debe elaborar un oficio por parte del jefe de talento humano dirigido a los aspirantes restantes, donde se les da a conocer que no fueron seleccionados para el cargo aplicado, expresando su agradecimiento por participar en el proceso.

Figura 35

Formato del informe a finalistas no seleccionados



Cuenca, Fecha

Estimado

Nombre del Aspirante

Asunto: Notificación de resultados del Proceso de Selección.

Sr/ Srita. (Nombre del aspirante), reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA, este escrito tiene como fin notificarle que usted no ha sido seleccionado para el cargo de (jefe de cajas / cajero) en la institución, sin embargo, le deseamos muchos éxitos en la búsqueda de su próximo empleo, y esperamos su participación en una siguiente oportunidad.

Muy Atentamente.

|

Gerente General

Nota. En la presente figura se da a conocer el formato de oficio de notificación a los aspirantes que no fueron seleccionados.

Paso 19: Proceso de admisión

Mediante la herramienta establecida, se analiza y se gestiona la información y documentación entregada por el candidato seleccionado, por otra parte, se realiza la entrega de implementos necesarios para ejercer el desempeño del cargo, con el fin de iniciar sus respectivas funciones.

Figura 36

Formato de validación de requisitos de admisión

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Herramienta de verificación de información para la admisión.					
(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)					
Herramienta donde se verifica la certeza de la información y documentación del nuevo personal, y se realiza la entrega de los implementos necesarios para ejercer el cargo.					
Nombre del funcionario responsable:					
Fecha de elaboración:					
ÁREA REQUIRENTE					
Departamento :	Agencia:				
Cargo de postulación:					
INFORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL					
NOMBRES:					
CÉDULA :					
FECHA DE NACIMIENTO:					
ESTADO CIVIL					
CARGAS FAMILIARES					
DIRECCIÓN:					
CELULAR:					
CORREO PERSONAL:					
TÍTULO:					
DATOS DEL AREA DE CONTRATACIÓN					
CIUDAD:					
AGENCIA:					
ÁREA:					
CARGO:					
JEFE INMEDIATO:					
MOTIVO DE CONTRATACIÓN:					
TIPO DE CONTRATO:					
DURACIÓN DE CONTRATO:					
HORARIOS:					
ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN					
SUELDO A PERCIBIR					
BONIFICACIONES O COMISIONES					
CHECKLIST DE ENTREGA DEL CARGO, SUMINISTROS DE OFICINA Y EQUIPOS					
Descripción	Constatación Física		Estado		Observaciones
	SI	NO	NUEVO	MEDIO USO	
1) Suministros de Oficina					
(1) Escritorio					
(1) Equipo de computación					
(1) Bóveda					
(1) Recontadora de billetes					
(1) Recontadora de moneda					
(1) Teléfono Convencional					
Usuarios y Claves/ Financía					
Manual de perfil por competencias					
Reglamento Interno					
Uniformes (9) Prendas					
Observaciones Generales:					
fj): _____			fj): _____		
Elaborado por:			Validado por:		
Analista de Talento Humano			Responsable de Talento Humano		

Nota. En la presente herramienta se lleva a cabo el proceso de admisión de acuerdo con la información del empleado, y se realiza la entrega de los implementos necesarios para ejercer el cargo.

Paso 20: Inducción

Se debe aplicar, coordinar y dar seguimiento a la ejecución del proceso de inducción del nuevo empleado, esto a través de una herramienta de planificación, donde se detalle un cronograma de tiempos establecidos y los conocimientos necesarios que deberá adquirir el empleado para un buen desempeño de sus funciones, esto de la mano de un mentor o experto en el área, mismo que deberá poseer características y experiencia apropiada para facilitar al proceso de inducción de manera eficiente y exitosa.

Figura 37

Formato de Planificación de la Inducción

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Planificación de Inducción.						
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>						
<i>Herramienta donde se planifica el proceso de inducción del nuevo personal</i>						
Nombre del funcionario responsable:						
Fecha de elaboración:						
ÁREA REQUERENTE						
Departamento :				Agencia:		
Cargo:						
Nombre del empleado:						
Agencia:						
Fecha de ingreso:						
Área:						
Cargo:						
Personal a cargo:						
Fecha de inicio de la Inducción:						
CRONOGRAMA DE LA INDUCCIÓN						
OBJETIVOS GENERALES	SEMANA 1	Día 1	Reconocimiento de la agenda, compañeros y del puesto de trabajo, instruir conocimientos de manuales, estatutos y valores de la cooperativa.	Área de operaciones	Observaciones de seguimiento: (Responsable de operaciones)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4	Inducción del manual de riesgos y medidas preventivas, registro de historial y ficha médica	Área de salud ocupacional	Observaciones de seguimiento: (Médico Ocupacional)	
		Día 5				
	SEMANA 2	Día 1	Capacitación sobre el manejo de usuario y contraseñas en el sistema informático, y su manipulación de acuerdo a las actividades establecidas.	Área de seguridad informática	Observaciones de seguimiento: (Analista informático)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
	SEMANA 3	Día 1	Capacitación, sobre funciones y actividades del cargo, es decir sobre el perfil por competencias.	Área de operaciones	Observaciones de seguimiento: (Responsable de operaciones)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
	SEMANA 4	Día 1	Capacitación general, sobre riesgo operativo, tomando en consideración los reglamentos internos.	Área de riesgos	Observaciones de seguimiento: (Analista de riesgos)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
fj: _____		fj: _____				
Responsable de Talento Humano		Responsable de Operaciones				

Nota. En la presente herramienta se lleva a cabo la planificación del proceso de inducción del empleado.

4.2. Descripción del proceso para el cargo de cajero.

Paso 1: Necesidad de cubrir una oposición

El responsable del departamento donde se genera el presunto requerimiento del personal debe llenar la herramienta establecida, con la finalidad de identificar y justificar los motivos por el cual existe la necesidad para cubrir dicha posición, todo ello con el objetivo de que el área de talento humano pueda analizar dicha necesidad, y pueda dar paso a una solicitud formal del requerimiento.

Figura 38

Formato del planteamiento para necesitar cubrir una oposición

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA FORMATO DE PLANTEAMIENTO DE LA NECESIDAD DE CUBRIR UN CARGO	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>	
<i>Herramienta donde se plantea la necesidad de cubrir o crear el requerimiento de un cargo</i>	
DATOS GENERALES DEL REQUERIMIENTO	
Departamento requirente:	_____
Responsable quien solicita:	_____
Fecha de solicitud:	_____
Fecha requerida de inicio:	_____
JUSTIFICACIÓN	
Por renuncia de personal del área	<input type="checkbox"/>
Jubilación de personal del área	<input type="checkbox"/>
Fallecimiento del personal del área	<input type="checkbox"/>
Alta carga laboral del personal del área	<input type="checkbox"/>
Personal que no cumple con los requerimientos del área.	<input type="checkbox"/>
Cambio de funciones, traslado.	<input type="checkbox"/>
DETALLE DE LA NECESIDAD DE CUBRIR UNA POSICIÓN	
Detalle de antecedentes y motivos por lo existe la necesidad de cubrir el puesto.	_____
OBSERVACIONES	
_____ f)	f) _____
Solicitante:	Validado por:
Responsable del área o departamento requirente	Responsable del área de Talento Humano

Nota. Formato en el que se detallan los motivos por los cuales se necesita cubrir una posición, y donde se justifican los antecedentes del cargo solicitado.

Paso 2: Solicitud de empleado o del personal

En este paso se realiza una solicitud formal, mediante un oficio dirigido al gerente general y responsable del área de talento humano, donde se describe la justificación y motivos de la necesidad de cubrir el cargo requerido, con el fin de que posteriormente sea aprobado y validado, dando paso al proceso de selección.

Figura 39

Formato de solicitud de personal.

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL				
						Ciudad, fecha
Señores.						
Profesión, Nombre y Apellidos						
Gerente General						
Profesión, Nombre y Apellidos						
Responsable del área de Talento Humano						
Asunto: Solicitud para cubrir una posición.						
Yo, (Profesión, nombres y apellidos), en mi calidad de responsable de operaciones, me dirijo a ustedes, con el inconveniente, y a la vez la necesidad de requerir una persona para el cargo de cajero, dentro del departamento operativo, de la agencia _____, tomando en consideración el motivo _____, lo cual se solicita llevar a cabo el debido proceso de selección, con la finalidad de cubrir el cargo requerido, de acuerdo al perfil establecido por la cooperativa.						
Atentamente						
(Profesión, nombres y apellidos)						
Responsable de Operaciones						
f): _____			f): _____			
Recibido por:			Recibido por:			
Responsable de Talento Humano			Gerente General			

Nota. Solicitud formal del requerimiento del personal, donde se detalla el motivo y su justificación, con la finalidad de dar inicio al proceso de búsqueda.

Paso 3: Revisión del descriptivo del puesto

Se analiza y verifica el puesto solicitado, tomando en consideración el organigrama establecido, y manual de perfil por competencias vigente del puesto, con la finalidad de cumplir con la revisión del cargo requerido.

Figura 40

Formato de revisión del descriptivo del puesto

CARGO: CAJERO

Misión del Cargo: Brindar atención a los socios mediante transacciones en ventanilla, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con la normativa vigente.

Ejerce supervisión sobre:	No aplica
Responde a:	Coordinador de Cajas

Funciones:

ACTIVIDAD	FR	CE	CM	Total
Realizar el cierre de caja.	5	5	4	25
Apertura de caja.	5	4	4	21
Procesar transacciones de depósitos, retiros, órdenes de pago, transferencias, pago de remesas, pago de servicios, municipio.	5	4	4	21
Gestionar adecuadamente el efectivo de la caja.	5	4	4	21
Realizar pagos de servicios financieros.	5	4	3	17
Realizar cobros de servicios financieros.	5	4	3	17
Entregar al final del día la licitud de fondos al supervisor operativo.	5	3	3	14
Realizar cobros de cuotas de crédito.	3	3	3	12

Actividades Esenciales:

No.	Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos
1	Realizar el cierre de caja	Hojas de cálculo, contabilidad
2	Apertura de caja	Técnicas en calculadora, Excel, Contabilidad.
3	Procesar transacciones de depósitos, retiros, órdenes de pago, transferencias, pago de remesas, pago de servicios, municipio.	Gestión por procesos, Matemáticas, computación.
4	Gestionar adecuadamente el efectivo de la caja	Matemáticas, Contabilidad, procesos de caja.

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Bachillerato completo		Bachiller	Curso de cajeros, contabilidad, bachiller general.

Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Atención al socio y calidad en el servicio.	40	X	X
Contabilidad	40		X
Técnicas de identificación de billetes falsos	40		X
Contabilidad	40	X	
Matemáticas	40	X	
Cooperativismo	40		X
Economía Popular y Solidaria.	40		X

Destrezas específicas requeridas



Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos.	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.	X	
Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	A	Establece prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas	X	X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.	X	

Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas/habilidad generales	Definición	Grado requerido.	Comportamientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la cooperativa.	A	<p>Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín</p> <p>Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación</p> <p>Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia</p> <p>Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos</p> <p>Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales</p> <p>Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo</p>		X
Integridad	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios. Vivir los valores o del sector cooperativo y de la organización	A	<p>Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.</p> <p>Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales</p> <p>Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.</p> <p>Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.</p>	X	X

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.	A	<p>Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización</p> <p>Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias</p> <p>Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de grupo en el corto plazo</p> <p>Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales</p> <p>Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</p>	X
-------------------	--	----------	---	----------

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses <u> X </u> -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Nota. En el presente cuadro se puede observar al perfil por competencias del cargo.

Paso 4: Recolectar toda la información sobre el perfil del puesto

Se revisa y se evalúa toda la información con respecto a los puntos más relevantes del perfil como: educación requerida, conocimientos académicos, y competencias necesarias para su respectivo análisis del cargo a cubrir.

Figura 41

Formato de la herramienta resumen, para la recolección de información del perfil.

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta resumen del descriptivo del puesto.	
(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)	
Herramienta donde se refleja los puntos más importantes del perfil por competencias del cargo, con la finalidad de transparentar el perfil.	
Nombre del funcionario responsable:	
Fecha de elaboración:	
ÁREA REQUERENTE	
Departamento :	Agencia :
Cargo de postulación:	
INFORMACIÓN RESUMEN DEL PERFIL	
ACTIVIDADES ESCENCIALES	Realizar el cierre de caja
	Apertura de caja
	Procesar transacciones de depósitos, retiros, órdenes de pago, transferencias, pago de remesas, pago de
	Gestionar adecuadamente el efectivo de la caja
Educación Requerida	Bachillerato completo
Conocimiento Adicional	Atención al socio y calidad en el servicio.
	Contabilidad
	Contabilidad bancaria
	Técnicas de identificación de billetes falsos
	Matemáticas
	Cooperativismo
Economía Popular y Solidaria	
Competencias Específicas	Productividad
	Manejo de tiempo
	Comunicación eficaz
Competencias Generales	Compromiso
	Integridad
	Trabajo en equipo
Experiencia Laboral Requerida	De 6 meses
f): _____	f): _____
Elaborado por: Analista de Talento Humano	Validado por: Responsable de Talento Humano

Nota. En la presente herramienta se recolecta la información más relevante del cargo.

Paso 5: Análisis del personal interno de la organización

Revisar e investigar posibles aspirantes dentro de la cooperativa, tomando en consideración los movimientos, cambios y traspasos del personal dentro del área requerida, verificando si existe un posible candidato que cumpla con las expectativas del perfil.

Figura 42

Formato de análisis de personal interno

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de evaluación de candidatos internos					
<i>(Documento bajo la responsabilidad del departamento de talento humano)</i>					
<i>Herramienta donde se refleja los resultados de las evaluaciones preliminares de los candidatos interno.</i>					
Nº	Nombres Candidatos Internos	Educación Formal	Experiencia	Revisión del Expediente Laboral	Observaciones del Responsable de Operaciones
1					
2					
3					
4					
5					
Informe Técnico: Tomando en consideración la educación, experiencia, y revisión del expediente laboral de los candidatos internos de la cooperativa se han logrado determinar resultados (positivos/negativos), de la búsqueda.					
f) _____ Elaborado por: Analista de Talento Humano			f) _____ Validado por: Responsable de Talento Humano		

Nota. En el presente formato se analiza algún posible candidato interno, de acuerdo con la educación formal, experiencia y revisión de cada uno de sus expedientes laborales.

Paso 6: Tomar la decisión de realizar una búsqueda interna o no

Evaluar y valorar el contenido de cada uno de los expedientes laborales de los aspirantes internos, tomando en consideración a quienes posean mayor similitud al perfil requerido, para así tomar una decisión más clara sobre requerir personal interno o externo.

Figura 43

Formato de toma de decisión de realizar búsqueda interna o externa

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de decisión de reclutamiento interno														
<i>(Documento bajo la responsabilidad del departamento de talento humano)</i>														
<i>Herramienta donde se refleja los resultados de las evaluaciones preliminares de los candidatos internos</i>														
Nº	Nombres Candidatos Internos	Educación Formal	CUMPLIMIENTO			Experiencia	CUMPLIMIENTO			REVISIÓN DEL EXP. LABORAL	CUMPLIMIENTO			Observaciones del Responsable de Operaciones
			SI	NO	PARCIAL MENTE		SI	NO	PARCIAL MENTE		SI	NO	PARCIAL MENTE	
1														
2														
3														
4														
5														
Informe Técnico: Tomando en consideración la educación, experiencia, y revisión del expediente laboral de los candidatos internos de la cooperativa se han logrado determinar resultados (positivos/negativos), de la búsqueda.														
Responsable de Talento Humano										Decisión en reclutar internamente				
										SI <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		
f) _____ Elaborado por: Analista de Talento Humano							f) _____ Validado por: Responsable de Talento Humano							

Nota. En el presente formato se lleva a cabo la decisión de realizar o no el proceso de reclutamiento interno.

Paso 7: Definir las fuentes de reclutamiento

Con la previa autorización de la gerencia, el departamento de talento humano debe buscar de manera estratégica realizar una convocatoria, a través de medios digitales, canales institucionales y plataformas sociales, es decir publicar la solicitud de requerimiento de personal, con el fin de captar aspirantes con mayor compatibilidad al cargo.

Figura 44

Formato de aprobación de fuentes de reclutamiento

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de Decisión de Fuentes de Reclutamiento.	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>			
<i>Herramienta donde bajo la supervisión de gerencia se lleva a cabo la elección de las fuentes para el reclutamiento</i>			
Nombre del funcionario responsable:			
Fecha de elaboración:			
ÁREA REQUIRENTE			
Departamento :		Agencia:	
Cargo de postulación:			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO			
DESCRIPCIÓN	DECISIÓN DE RECLUTAMIENTO		
REDES SOCIALES	SI		NO
PAGINA WEB	SI		NO
REFERENCIAS	SI		NO
AUNCIOS EN DIARIOS	SI		NO
BOLSA DE EMPLEO	SI		NO
BLOG CORPORATIVO	SI		NO
CELULAR:	SI		NO
CORREO PERSONAL:	SI		NO
Yo, (profesión y nombres), en mi calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León CAJA, apruebo la convocatoria de reclutamiento, mediante los canales informativos antes mencionados.			
f): _____ Gerente General			
f) _____ Elaborado por: Analista de Talento Humano		f) _____ Validado por: Responsable de Talento Humano	

Nota. Formato de fuentes de reclutamiento de convocatoria externa, mediante diversos medios previa autorización de la gerencia.

Paso 8: Recepción de candidaturas o postulantes

Se reciben las solicitudes de empleo y/o inscripciones de los candidatos, donde se refleja la información personal, educativa, conocimientos y experiencia laboral, en vista que son las especificaciones más importantes para reconocer por parte de la empresa para su debida clasificación.

Figura 45

Formato de solicitud de empleo para recepción de candidaturas

		SOLICITUD DE EMPLEO		FOTO
Bienvenido (a) por favor, llene este formulario considerando que la exactitud de sus respuestas nos permita encontrar la mejor alternativa de trabajo para usted.				
Cargo al que postula:		Fecha de Solicitud:	Aspiración Salarial:	
1. DATOS PERSONALES				
Apellidos:		Nombres:		
Lugar y Fecha de Nacimiento:		No. De Cédula:	Tipo de Sangre:	
Estado Civil:	Nombre del Cónyuge:		No. de cargas familiares:	
Vivienda es: Propia				
<input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Arrendada				
Dirección Domiciliaria:			E-mail:	
Teléfono Fijo:		Celular:		
Medios de Transporte que posee:		Tipos de licencia que posee:		
¿Posee algún tipo de discapacidad? SI <input type="checkbox"/>				
NO Porcentaje: % Especifique:				
2. INSTRUCCIÓN FORMAL				
Instrucción	Institución	Carrera	Título Obtenido	Periodo
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Postgrado				
Otros				
¿En la actualidad se encuentra estudiado? SI <input type="checkbox"/>		Carrera:		Año:
NO <input type="checkbox"/>				
3. CURSOS TALLERES SEMINARIOS REALIZADOS				
Institución	Tema		Duración en horas	Año
4. IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES				
Idioma	Lee %	Escribe %		
Conocimientos Informáticos: Word <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Power Point <input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> Outlook <input type="checkbox"/> Internet				

5. EXPERIENCIA LABORAL (cuatro últimos)				
¿Trabajó anteriormente en la Cooperativa CAJA A? SI <input type="checkbox"/>				
NO <input type="checkbox"/>				
Cargo: _____ Año: _____				
Otras Empresas o Instituciones				
Empresa:		Sueldo:		
Cargo:	Desde:	Hasta:		
Funciones realizadas:				
Nombre del Jefe Inmediato:				
Teléfono:		E-mail:		
Motivo de Salida:				
Dirección: Presidente Córdova y Luis Cordero - Teléfono: 2831710 ext. 2020 - Síguenos en				
 CooperativaCAJA www.caja.com.ec 1/2				
6. REFERENCIAS PERSONALES (un familiar)				
Nombre	Tipo de relación	Nombre del Trabajo	Cargo	Teléfono
7. DISPONIBILIDAD LABORAL				
¿Estaría dispuesto a trabajar por comisión? SI <input type="checkbox"/>		¿Estaría dispuesto a trabajar inmediatamente? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
NO <input type="checkbox"/>				
Esta dispuesto a trabajar: Jornada Completa <input type="checkbox"/>		Fines de Semana <input type="checkbox"/>		Cambiar de Domicilio <input type="checkbox"/>
Por Turnos <input type="checkbox"/>		Viajar con frecuencia <input type="checkbox"/>		
8. TERMINOS Y CONDICIONES				
Certifico que toda la información registrada en esta solicitud es veraz y autorizo su verificación. En el caso de haber faltado a la verdad en alguna respuesta, me considero fuera de cualquier posibilidad de empleo o proceso de selección, además dicha solicitud no me asegura la contratación.				
Autorizo expresa y periódicamente a la Cooperativa Alfonso Jaramillo León para que obtenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos y Buros de Información Crediticia autorizados para operar en el país, mi historial y comportamiento crediticio, así como mis referencias personales y patrimoniales.				
_____ Firma del postulante				
9. PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO				
Persona que recepto la Solicitud de Empleo:		Fecha de recepción:		
Observaciones:				
		Firma		
Dirección: Presidente Córdova y Luis Cordero - Teléfono: 2831710 ext. 2020 -		Síguenos en:  CooperativaCAJA www.caja.com.ec		

Nota. Formato de solicitud de empleo donde se detalla toda la información personal, antecedentes laborales, experiencia, referencias personales e instrucción formal.

Paso 9: Primera revisión de antecedentes

Se revisa de forma minuciosa toda la información más relevante de su carpeta y hoja de vida, sea información personal, sus antecedentes personales, laborales, con la finalidad de indagar su trayectoria, evitando de esta manera inconvenientes a futuro.

Figura 46

Herramienta de verificación de información más relevante de la carpeta y hoja de vida

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN CAJA Herramienta de verificación de información de los aspirantes	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>			
<i>Herramienta donde se refleja los puntos más importantes del perfil por competencias del cargo, con la finalidad de transparentar el perfil.</i>			
Nombre del funcionario responsable:			
Fecha de elaboración:			
ÁREA REQUINENTE			
Departamento :		Agencia:	
Cargo de postulación:			
VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS ASPIRANTES			
NOMBRE DEL CANDIDATO		CARGAS FAMILIARES	
PUESTO APLICAR		FISCALÍA	
AGENCIA		FUNCIÓN JUDICIAL	
RESPONSABLE DE SELECCIÓN		ANTECEDENTES PENALES	
NÚMERO DEL REQUERIMIENTO		BURO DE CRÉDITO	
FECHA DEL REQUERIMIENTO		REFERENCIAS	
LIDER RESPONSABLE		AÑOS DE EXPERIENCIA	
CÉDULA		TRABAJA ACTUALMENTE	
EDAD		FORMACIÓN	
ESTADO CIVIL		INGLÉS	
TELÉFONO		ASPIRACIÓN SALARIAL	
CORREO		OBSERVACIONES	
f) _____ Analista de Talento Humano		f) _____ Responsable de Talento Humano	

Nota. Herramienta donde se revisa la información más relevante de la carpeta y los antecedentes de los aspirantes.

Paso 10: Entrevistas

Como parte fundamental del proceso, existe la necesidad de realizar entrevistas, esto con la finalidad de conocer las destrezas específicas y competencias generales del candidato, referente al cargo a ocupar con el fin de transparentar posibles acuerdos en el caso de ser seleccionado. Para este proceso se debe hacer sentir cómodo al aspirante con el objetivo de llevar a cabo una entrevista lo más honesta posible.

Figura 47

Formato de entrevistas

GUIA DE PREGUNTAS DE COMPETENCIAS

CARGO: CAJERO.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA ESPECÍFICA	CONCEPTO	GRADO REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTAS POR COMPORTAMIENTO
1. Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos.	Cerrada	1. ¿Conoce los distintos servicios ofrecidos por la cooperativa?
				Hipotética	2. ¿En caso de reclamo de un socio por impuntualidad de pago, que haría usted?
			Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.	Abierta	1. ¿Cuenta con un estilo creativo de comunicación frente a cambios inmediatos por parte de su superior ?
				Hipotética	2. ¿Qué haría usted si su superior tiene distintos de comunicación?
			Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.	Hipotética	1. ¿Qué solución brindaría a un socio molesto por falla de comunicación de un superior?
				Abierta	2. ¿Cómo transmitiría a un socio los servicios que ofrece la Cooperativa?
		Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten	Cerrada	1. ¿Estaría dispuesto a cambiar sus modales para mejorar la atención brindada a un socio ?	

			útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.	Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto a adaptar sus modales de acuerdo a la ética y moralidad de la institución?
2. Manejo de tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	A	Establece prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.	Hipotética	1. ¿Si un socio se encuentra molesto por el tiempo de espera como actuaría?
				Cerrada	2. ¿Cuenta con la capacidad de gestionar varias operaciones dentro de un tiempo establecido?
3. Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente.	Abierta	1. ¿Qué herramientas utilizaría para medir sobrecumplimiento diario del personal?
				Cerrada	2. ¿Está de acuerdo con el sistema recompensación para el personal que llega a sobrecumplimiento?

			Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización.	Cerrada	1. ¿Está de acuerdo con el límite mínimo de cumplimiento para recompensar al equipo?
				Cerrada	2. ¿Estaría de acuerdo que las reuniones de cumplimiento sean de manera periódica?
			Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.	Hipotética	1. ¿Qué sugerencias resaltaría a su superior sobre los parámetros de recompensación de la frecuencia de los descuadres?
				Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto a participar en concursos puntuales para aquellos empleados que lleguen al sobrecumplimiento?
			Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.	Abierta	1. ¿Qué servicio adicional aportaría dentro su cargo para asegurar la buena atención hacia los socios?
				Abierta	2. ¿Qué temas puntuales trataría con el jefe de cajas en las reuniones de resultados?

1. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

2. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

3. NOTAS Y COMENTARIOS

PUNTAJE _____

PUNTAJE TOTAL DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS _____

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA GENERAL	COMPORTAMIENTOS	TIPO DE PREGUNTA	PREGUNTAS POR COMPORTAMIENTO
1. Compromiso	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.	Cerrada	1. ¿Estaría dispuesto a sobrellevar los objetivos de la institución?
		Abierta	2. ¿Qué estrategias dispone para el cumplimiento de los objetivos establecidos?
	Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.	Hipotética	1. ¿Qué haría para transmitir a los demás los objetivos de la institución?
		Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto a comprometerse y sentirse identificado con los objetivos de la cooperativa?
	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.	Cerrada	1. ¿Está de acuerdo con las normas y políticas establecidas por su superior?
		Hipotética	2. ¿En caso de estar inconforme con las normas de los superiores que acción tomaría?
	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en el logro de los objetivos propuestos.	Abierta	1. ¿Qué estrategias implementaría para disminuir la tasa de descuadre?
		Abierta	2. ¿Cómo mejoraría el tiempo de atención de los socios?

	intercambio de información y experiencias	Cerrada	2. ¿Extendería su jornada laboral para apoyar otras funciones ?
	Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de grupo en el corto plazo.	Cerrada	1. ¿Renunciaría una recompensa económica para beneficio de la institución?
		Cerrada	2. ¿Aceptaría trabajar horarios extendidos para el cumplimiento de la meta mensual ?
	Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales	Abierta	1. ¿Qué ideas implementaría para mejorar el trabajo en equipo?
Hipotética		2. ¿Cómo integraría a sus compañeros para el cumplimiento de sus objetivos?	

1. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

2. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

3. NOTAS Y COMENTARIOS

_____ PUNTAJE _____

PUNTAJE TOTAL DE COMPETENCIAS GENERALES _____

PUNTAJE FINAL DE COMPETENCIAS _____

2. Integridad	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.	Cerrada	1. ¿Estaría dispuesto a tomar decisiones que beneficien a la cooperativa incumpliendo los principios morales?
		Cerrada	2. ¿Aceptaría regalos por parte de los socios?
	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	Cerrada	1. ¿Notificaría a un socio si le entrega dinero demás?
		Cerrada	2. ¿Prestaría dinero a un socio en caso de necesitarlo?
	Es modelo en el mercado y en su empresa y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	Cerrada	1. ¿Reportaría a su superior en caso de ver alguna anomalía por parte de sus compañeros?
		Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto a retroalimentar y compartir estrategias con sus compañeros para mejorar el rendimiento de los mismos?
Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Hipotética	1. ¿En caso que la cooperativa requiera su presencia fuera de horas laborables aceptaría?	
	Hipotética	2. ¿Renunciaría a sus días libres o vacaciones en caso de falta de personal?	
3. Trabajo en equipo	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.	Cerrada	1. ¿Estaría dispuesto a renunciar de una recompensación económica para que un compañero reciba la misma?
		Cerrada	2. ¿Estaría dispuesto a trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos?
	Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.	Cerrada	1. ¿Apoyaría a su compañero en caso de ser ascendido?
		Cerrada	2. ¿Ayudaría a un compañero para llegar a un sobrecumplimiento de recompensación ?
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el	Hipotética	1. ¿Si tuviera conocimientos adicionales, ayudaría a un compañero de otro departamento?	

Nota. En este formato de entrevistas se conoce al entrevistado mediante preguntas de acuerdo con las competencias específicas y generales del cargo a ocupar.

Paso 11: Evaluaciones específicas y psicométricas.

Prueba de aptitudes y personalidad (analista del departamento de talento humano): Se debe aplicar y evaluar pruebas donde se pueda medir las competencias y la personalidad de los aspirantes, con el fin de obtener una perspectiva más clara de su perfil, para ello se propone dos herramientas de evaluación la cuales serán valoradas por cinco puntos cada una, es decir sumarán un total de diez puntos para su calificación final.

Cuestionario Factorial de personalidad 16PF: Este instrumento permite identificar de manera amplia la personalidad del aspirante, tiene como finalidad la apreciación de 16 rasgos de primer orden o escalas primarias de personalidad, y cinco dimensiones globales o de segundo orden, por otra parte permite también identificar y evaluar los sesgos de las respuestas, su aplicación deberá ser ejecutada por la psicóloga organizacional de la empresa o una persona designada por el área de talento humano, con el fin de entregar los resultados de evaluación, al mismo departamento.

Test Psicoactivo de cálculo y aptitud numérica: Se debe realizar un test, que permita identificar y medir las competencias de cada uno de los candidatos, tomando en consideración al perfil por competencias del cargo requerido, lo cual para este caso en particular se propone una herramienta de evaluación aptitud numérica, en vista que es la aptitud general de mayor importancia para el desarrollo de las actividades esenciales del puesto, , para lo cual el psicólogo organizacional, o analista delegado del área de talento humano, debe ejecutar y presentar los resultados de la evaluación al departamento.

Prueba de conocimientos técnicos: Después llevar a cabo una capacitación, donde se da a conocer el manejo del sistema informático, procesos y protocolos a seguir para el desarrollo de las actividades del cargo, se debe aplicar una evaluación de conocimientos adquiridos, donde se reflejará todo lo captado por los aspirantes al cargo.

Figura 48

Herramienta de evaluación de conocimientos técnicos.

 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Nombres del aspirante:	
Elaborado por: Responsable del area de T.H	Fecha: dd/mm/aa
Instrucciones: Después de llevar a cabo una semana de capacitación, tanto del sistema informático interno y de los procesos y protocolos a seguir para el desarrollo de las actividades esenciales del cargo, se debe realizar una evaluación de conocimientos técnicos, mismo que permitirá evaluar los conocimientos adquiridos por el candidato.	
#	Cuestionario de Preguntas
1	Explique el proceso y protocolo de la apertura de la caja en las agencias de la cooperativa
2	Explique el proceso y protocolo de recaudaciones de servicios externos
3	Describa el proceso y protocolo, que se debe llevar a cabo para ejecutar transferencias entre agencias
4	Explique el proceso de, cómo llevar a cabo la transaccion de cheques ingresados.
5	Describa el proceso que se debe llevar a cabo para el cierre de caja de la agencia
6	Describa con sus palabras los conocimientos adquiridos, y herramientas esenciales para el desarrollo del cargo
f:)	f:)
Elaborado por: Analista de TT.HH	Validado Por: Responsable de TT.HH

Nota. En la presente figura, se da a conocer la herramienta de evaluación de conocimientos técnicos aplicada a los aspirantes al cargo, luego del proceso de capacitación.

Pruebas específicas de Assesment center: Es necesario realizar pruebas prácticas de simulación, con la finalidad de medir sus habilidades técnicas y conductuales, considerando a las actividades esenciales del cargo y a las competencias necesarias para desempeñar el mismo. Por

otra parte, los supervisores del ejercicio práctico llevarán a cabo su respectiva evaluación, tomando en consideración las destrezas de cada uno de los aspirantes.

Figura 49

Formato de test de Assesment center

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Herramienta de Assesment Center.	
(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)	
Herramienta donde se realiza una evaluación práctica a los aspirantes al cargo, con el fin de evaluar sus habilidades, conocimientos y Competencias.	
Nombre del funcionario responsable:	
Fecha de elaboración:	
ÁREA REQUIRENTE	
Departamento :	Agencia:
Cargo de postulación:	
EVALUACIÓN PRÁCTICA DE ASESSMENT CENTER (Jefe/coordinador de cajas)	
Actividad	
Atención Simulada. - Se realiza una evaluación mediante la cual los participantes asumen roles dentro de una situación de trabajo ficticia.	
Personas Involucradas.	
Moderador. - Persona quien dirige el ejercicio práctico	
Supervisor. - Veedores y evaluadores del ejercicio práctico	
Participantes. - Aspirantes quienes serán evaluados.	
Competencias de evaluación.	
Productividad	
Manejo de tiempo	
Comunicación eficaz	
Misión del Cargo: Brindar atención a los socios mediante transacciones en ventanilla, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con la normativa vigente.	
Instrucciones del ejercicio. - Se realiza una simulación de atención al cliente donde se van a realizar distintas transacciones como: depósito por pago de una cuota de crédito y a la vez recaudación de servicios, donde el participante deberá llevar a cabo el manejo del sistema, manejo de los recursos monetarios existentes bajo conflictos, y un reclamo del cliente por un pago excesivo de la cuota del crédito.	
Objetivos: Manejo del sistema informático, correcto manejo de la recaudación del dinero bajo los protocolos establecidos, y manejo del conflicto con el cliente redireccionándolo al área conveniente, con el fin de brindar la mejor solución del conflicto..	
Duración del ejercicio: 20 minutos.	
f): _____	f): _____
Elaborado por:	Validado por:
Analista del área de talento humano	Responsable del área de talento humano

Nota. Herramienta de evaluación práctica Assesment center aplicada a los aspirantes del cargo.

Figura 50

Herramienta de calificación del Assesment center

 FORMATO DE CALIFICACIÓN DEL ASSESMENT CENTER							
Cargo:					Nro. evaluados		
Nombre del evaluador:					Fecha: dd/mm/aa		
<p>En el presente ejercicio práctico, evaluar el desempeño del aspirante, tomando en consideración una escala descendente de (A,B,C,D), donde se define a "D" como bajo reflejo de la competencia y a "A" como el alto reflejo de la competencia, por lo que se debe reflejar en el candidato las competencias específicas y generales del cargo.</p>							
(10 pts) A: Alto reflejo							
(8 pts) B :Mediano reflejo							
(6 pts) C: Bajo reflejo							
(4 pts) D: No refleja							
CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
Candidato (1) Nombres:							
#	Competencias Especificas	Grado Requerido	Definiciones	A	B	C	D
1	Comunicación eficaz	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	(x)			
2	Manejo de tiempo	A	Establece prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas				
3	Productividad	A	Capacidad para auto proponerse metas mayores a las establecidas, fomentando actitud y liderazgo en la organización.				
Total:							
Observaciones:							
f) _____				f) _____			
Elabora: Supervisor o evaluador				Validación : Responsable de Talento Humano			

Nota. En la presente figura se muestra la herramienta de calificación del ejercicio de Assesment center considerando el grado y competencia a evaluar.

Paso 12: Formación de Candidaturas

Después de haber aplicado las evaluaciones específicas y psicométricas, se lleva a cabo un proceso de clasificación y depuración de los candidatos, descartando del proceso a los candidatos de menor desempeño y manteniendo a los postulantes más alineados al perfil del cargo requerido, dando continuidad al paso 13.

Paso 13: Informe sobre los finalistas

Bajo la responsabilidad del departamento de talento humano, se debe elaborar, calificar y validar una herramienta de valoración general, donde se refleje la puntuación y el desempeño de todos los aspirantes calificados al cargo, con el fin de escoger y clasificar a tres candidatos de mayor rendimiento, mismos que serán considerados para el informe que se deberá presentar al responsable de operaciones. Los componentes que se deben considerar en la herramienta serán: los resultados de la entrevista, las evaluaciones psicométricas, evaluaciones específicas (Assesment center) y evaluación de conocimientos técnicos adquiridos. Para ello cada componente aporta una calificación de 10 puntos, obteniendo una calificación total sobre 40 puntos, determinando a los puntajes en base a una escala de Likert, donde “a” equivale a 10 puntos, “b” equivale a 8 puntos, “c” equivale a cinco puntos, y finalmente “d” equivale a 3 puntos.

Figura 51

Formato de valoración general de los aspirantes.

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Formato de Valoración General de los Aspirantes					
(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)							
ÁREA REQUIRENTE							
Departamento:							
Cargo de postulación:							
Nombre del funcionario responsable:							
Fecha de elaboración:							
Instrucciones: Herramienta donde se realiza una evaluación general de todos los candidatos que aspiran al cargo, tomando en consideración los componentes a ser evaluados, se considera una escala de valoración.							
La calificación se define sobre un total de 40 puntos, 10 puntos de cada componente, considerando la siguiente escala con sus respectivos parametros.							
a) Muy Buena: 10 puntos							
b) Buena: 8 puntos							
c) Regular: 5 puntos							
d) Mala: 3 puntos							
#	Aspirantes	Sobre 10 Entrevista	Sobre 10 Evaluación Psicológica	Sobre 10 Assesment Center	Sobre 10 Evaluación de Conocimiento técnicos	Puntaje total /40 pts	Observaciones.
1	Aspirante 1						
2	Aspirante 2						
3	Aspirante 3						
4	Aspirante 4						
5	Aspirante 5						
6	Aspirante 6						
7	Aspirante 7						
8	Aspirante 8						
ASPIRANTES DESTACADOS							
1	Aspirante 1						
2	Aspirante 2						
3	Aspirante 3						
Observaciones Generales:							

f): _____						f): _____	
Elaborado por: Analista del área de talento humano						Validado por: Responsable del área de talento humano	

Nota. Herramienta de valoración general de desempeño de los aspirantes.

Paso 14: Presentación de finalistas al cliente interno

El informe de los candidatos finalistas se deberá entregar de manera física y formal, al jefe inmediato del departamento donde se generó el requerimiento del personal, es decir en este caso al responsable de operaciones, en el informe deben constar solamente los candidatos seleccionados con mayor valoración, para su selección final.

Figura 52

Formato de informe de aspirantes seleccionados

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA INFORME DE LOS ASPIRANTES SELECCIONADOS					
							Ciudad, fecha
Señor.							
(Profesión, Nombres y Apellidos, Responsable de Operaciones)							
Asunto: Informe donde se da a conocer a los aspirantes mas destacados para la toma de decisión final.							
Tomando en consideración los mejores puntajes y valoraciones que se obtuvieron como resultado en la búsqueda del candidato idóneo y de acuerdo al perfil requerido, se pudo identificar a (Número de aspirantes), quienes se da a conocer a continuación para su consideración.							
La calificación se define sobre un total de 30 puntos, 10 puntos de cada componente, considerando la siguiente escala con sus respectivos parametros.							
a) Muy Buena: 10 puntos							
b) Buena: 8 puntos							
c) Regular: 5 puntos							
d) Mala: 3 puntos							
ÁREA REQUIRENTE							
Departamento							
Cargo de Postulación:							
Elaborado por:							
ASPIRANTES DESTACADOS							
#	Aspirantes	Sobre 10	Sobre 10	Sobre 10	Sobre 10	Puntaje total /40 pts	Observaciones.
		Entrevista	Evaluación Psicológica	Assesment Center	Evaluación de Conocimientos técnicos		
1	Aspirante 1						
2	Aspirante 2						
3	Aspirante 3						
Observaciones Generales:							
f): _____							
Elaborado por:				Validado por:			
Analista del área de talento humano				Responsable del área de talento humano			
f): _____							
Firma de Recepción del Responsable de Operaciones.							

Nota. Informe de los aspirantes seleccionados para una elección final.

Paso 15: Selección del finalista por parte del cliente interno

Tomando en consideración la asesoría y recomendaciones del profesional responsable de talento humano, es decir de quien realizó el levantamiento de resultados en la preselección, el cliente interno o responsable de operaciones en este caso, deberá llevar a cabo la selección definitiva del candidato idóneo a desempeñar el cargo, decisión que deberá ser presentada mediante un informe dirigido al cuerpo administrativo de la cooperativa.

Figura 53

Formato de informe de selección del candidato finalista

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEON.- CAJA INFORME DEL ASPIRANTE SELECCIONADO					
							Ciudad, fecha
Señor.							
Nombre y Apellidos							
Gerente General							
Asunto: Comunicación al cuerpo administrativo, dando a conocer al candidato sugerido para el cargo requerido.							
Tomando en consideración los mejores puntajes y valoraciones que se obtuvieron como resultado en la búsqueda del candidato idóneo y de acuerdo al perfil requerido, yo Sr.(nombre y apellidos) en mi calidad de responsable de operaciones , y en compañía y asesoría del Sr. (Nombres y apellidos), en mi calidad de responsable del área de talento humano , sugerimos y damos a conocer al Sr/Srta. (Nombres y Apellidos), quien es la persona que se sugiere para la ocupación del cargo de Jefe/coordinador de cajas, para el departamento operativo, de la agencia _____.							
ÁREA REQUERENTE							
Departamento							
Cargo de Postulación:							
Elaborado por:				fecha:			
ASPIRANTES DESTACADOS							
#	Nombre	Sobre 10 Entrevista	Sobre 10 Evaluación Psicológica	Sobre 10 Assesment Center	Sobre 10 Evaluación de Conocimientos técnicos	Puntaje total /40 pts	Observaciones.
1	Aspirante 1						
Observaciones Generales							
f): _____				f): _____			
Responsable de Operaciones				Responsable de Talento Humano			
f): _____							
Validación del Gerente General							

Nota. Informe de la selección tomada por el responsable de operaciones, y el analista de talento humano.

Paso 16: Negociación de la oferta de empleo

El responsable del área de talento humano deberá realizar el proceso de socialización y negociación del cargo, donde se acordará las condiciones, cláusulas y remuneración con el candidato finalista, con la finalidad de llegar a común acuerdo, esto tomando en consideración las normativas de ley y reglamentos de la cooperativa.

Figura 54

Formato de la herramienta de socialización de acuerdos del cargo

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Herramienta de Socialización del Cargo.	
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>	
<i>Herramienta donde se socializa y se negocia las condiciones, y cláusulas del contrato con el nuevo personal</i>	
Nombre del funcionario responsable:	
Fecha de elaboración:	
ÁREA REQUERENTE	
Departamento :	Agencia:
Cargo de postulación:	
INFORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL	
NOMBRE:	
CÉDULA:	
FECHA DE NACIMIENTO:	
ESTADO CIVIL:	
CARGAS FAMILIARES:	
DIRECCIÓN:	
CELLULAR:	
CORREO PERSONAL:	
TÍTULO:	
DATOS DEL CONTRATO	
CIUDAD:	
AGENCIA:	
ÁREA:	
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	
MOTIVO DE CONTRATACIÓN:	
TIPO DE CONTRATO:	
DURACIÓN DE CONTRATO:	
HORARIOS:	
ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN	
SUELDO NOMINAL:	
COMISIONES:	
HORAS EXTRAS:	
ALIMENTACIÓN:	
MOVILIZACIÓN:	
TOTAL MENSUAL:	
Condiciones y cláusulas Generales:	
f): _____ Responsable de Talento Humano	f): _____ Nuevo Personal

Nota. En la presente figura se da a conocer la herramienta donde se determina los acuerdos y remuneraciones con el candidato seleccionado.

Paso 17: Presentación de la oferta por escrito

Consta en la elaboración de un oficio de parte del Gerente General, con su firma de responsabilidad, donde se notifica el inicio de las funciones del nuevo empleado, juntamente con el contrato al plazo establecido, planteado con las cláusulas anteriormente acordadas, para el inicio de sus actividades laborales.

Figura 55

Formato de notificación de inicio de funciones



Cuenca, Fecha

Estimado

(Nombre y Apellidos del nuevo personal)

Asunto: Notificación de inicio de labores en la institución.

Sr/Srita, (Nombre del nuevo empleado), reciba un cordial saludo de quienes conformamos la cooperativa de ahorro y crédito CAJA, este escrito tiene como fin darle la bienvenida, y notificarle que con fecha (dd/mm/aa), iniciará sus labores dentro de la institución en su calidad de cajero/a, se le desea muchos éxitos en el inicio y desarrollo de cada una de sus funciones.

Muy Atentamente

Gerente General.

Nota. En la presente figura se da conocer un formato modelo de notificación al nuevo empleado para el inicio de sus funciones.

Paso 18: Comunicación a postulantes restantes

Una vez que el candidato seleccionado ha sido notificado y acepte el cargo, se debe elaborar un oficio por parte del jefe de talento humano dirigido a los aspirantes restantes, donde se les da a conocer que no fueron seleccionados para el cargo aplicado, expresando su agradecimiento por participar en el proceso.

Figura 56

Formato del informe a finalistas no seleccionados



Cuenca, Fecha

Estimado

(Nombre y Apellidos del postulante)

Asunto: Notificación de resultados del proceso de selección

Sr/Srita, (Nombre del aspirante), reciba un cordial saludo de quienes conformamos la cooperativa de ahorro y crédito CAJA, este escrito tiene como finalidad notificarle a usted que no ha sido seleccionado para el cargo de cajero/a de la institución, sin embargo, le deseamos muchos éxitos en la búsqueda de su próximo empleo, y esperamos su participación en una próxima oportunidad,

Muy Atentamente

Gerente General.

Nota. En la presente figura se da a conocer el formato de oficio de notificación a los aspirantes que no fueron seleccionados.

Paso 19: Proceso de admisión

Mediante la herramienta establecida, se analiza y se gestiona la información y documentación entregada por el candidato seleccionado, por otra parte, se realiza la entrega de implementos necesarios para ejercer el desempeño del cargo, con el fin de iniciar sus respectivas funciones.

Figura 57

Formato de validación de requisitos de admisión

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN. - CAJA Herramienta de verificación de información para la admisión.			
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>					
Herramienta donde se verifica la certeza de la información y documentación del nuevo personal, y se realiza la entrega de los implementos necesarios para ejercer el cargo.					
Nombre del funcionario responsable:					
Fecha de elaboración:					
ÁREA REQUERENTE					
Departamento:			Agencia:		
Cargo de postulación:					
INFORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL					
NOMBRES:					
CÉDULA:					
FECHA DE NACIMIENTO:					
ESTADO CIVIL:					
CARGAS FAMILIARES:					
DIRECCIÓN:					
CELULAR:					
CORREO PERSONAL:					
TÍTULO:					
DATOS DEL AREA DE CONTRATACIÓN					
CIUDAD:					
AGENCIA:					
ÁREA:					
CARGO:					
JEFE INMEDIATO:					
MOTIVO DE CONTRATACIÓN:					
TIPO DE CONTRATO:					
DURACIÓN DE CONTRATO:					
HORARIOS:					
ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN					
SUELDO A PERCIBIR:					
BONIFICACIONES O COMISIONES:					
CHEKLIST DE ENTREGA DEL CARGO, SUMINISTROS DE OFICINA Y EQUIPOS					
	Constatación Física		Estado		Observaciones
Descripción	SI	NO	NUEVO	MEDIO USO	
1) Suministros de Oficina					
(1) Escritorio					
(1) Equipo de computación					
(1) Teléfono Convendional					
Usuarios y Claves/ Financia					
Manual de perfil por competencias					
Reglamento Interno					
Uniformes (9) Prendas					
Observaciones Generales:					
f): _____			f): _____		
Elaborado por:			Validado por:		
Analista de Talento Humano			Responsable de Talento Humano		

Nota. En la presente herramienta se lleva a cabo el proceso de admisión de acuerdo con la información del empleado, y se realiza la entrega de los implementos necesarios para ejercer el cargo.

Paso 20: Inducción

Se debe aplicar, coordinar y dar seguimiento a la ejecución del proceso de inducción del nuevo empleado, esto a través de una herramienta de planificación, donde se detalle un cronograma de tiempos establecidos y los conocimientos necesarios que deberá adquirir el empleado para un buen desempeño de sus funciones, esto de la mano de un mentor o experto en el área, mismo que deberá poseer características y experiencia apropiada para facilitar al proceso de inducción de manera eficiente y exitosa.

Figura 58

Formato de Planificación de la Inducción

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN.- CAJA Planificación de Inducción.				
<i>(Documento bajo responsabilidad del departamento de talento humano)</i>						
<i>Herramienta donde se planifica el proceso de inducción del nuevo personal</i>						
Nombre del funcionario responsable:						
Fecha de elaboración:						
ÁREA REQUERENTE						
Departamento :			Agencia:			
Cargo:						
Nombre del empleado:						
Agencia:						
Fecha de ingreso:						
Área:						
Cargo:						
Personal a cargo:						
Fecha de inicio de la Inducción:						
CRONOGRAMA DE LA INDUCCIÓN						
OBJETIVOS GENERALES	SEMANA 1	Día 1	Reconocimiento de la agenda, compañeros y del puesto de trabajo, instruir conocimientos de manuales, estatutos y valores de la cooperativa.	Área de operaciones	Observaciones de seguimiento: (Responsable de operaciones)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
	SEMANA 2	Día 1	Inducción del manual de riesgos y medidas preventivas, registro de historial y ficha médica	Área de salud ocupacional	Observaciones de seguimiento: (Médico Ocupacional)	
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
	SEMANA 3	Día 1	Capacitación sobre el manejo de usuario y contraseñas en el sistema informático, y su manipulación de acuerdo a las actividades establecidas.	Área de seguridad informática	Observaciones de seguimiento: (Analista informático)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
	SEMANA 4	Día 1	Capacitación, sobre funciones y actividades del cargo, es decir sobre el perfil por competencias	Área de operaciones	Observaciones de seguimiento: (Responsable de operaciones)	Observaciones de (Talento Humano)
		Día 2				
		Día 3				
		Día 4				
		Día 5				
SEMANA 4	Día 1	Capacitación general, sobre riesgo operativo, tomando en consideración los reglamentos internos.	Área de riesgos	Observaciones de seguimiento: (Analista de riesgos)	Observaciones de (Talento Humano)	
	Día 2					
	Día 3					
	Día 4					
	Día 5					
fj: _____		fj: _____				
Responsable de Talento Humano		Responsable de Operaciones				

Nota. En la presente herramienta se lleva a cabo la planificación del proceso de inducción del empleado.

CONCLUSIONES

La Cooperativa Alfonso Jaramillo León, fue fundada un 26 de junio de 1963, con el fin de contribuir y aportar al desarrollo económico y social de sus socios y de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca, lo cual, gracias a sus valores corporativos y eficiencia en su portafolio de productos y servicios financieros, le ha permitido alcanzar parte de sus objetivos iniciales, ubicándose en la actualidad como una cooperativa de ahorro y crédito de segmento uno a nivel nacional. Con respecto al organigrama de la institución, define el sistema jerárquico de la cooperativa y sus distintos departamentos, por otra parte, permite identificar cuáles son los puestos de trabajo y como se encuentran ubicados dentro de la institución. Es por ello la importancia de que el departamento de talento humano lleve a cabo una correcta administración, donde se reconozca que el personal de una organización es el recurso más importante de una empresa, y administrar el mismo, lleva a cabo un sin número de procedimientos y conocimientos que el departamento y su administrador debe conocer, tales como: selección del personal, capacitación, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, relaciones laborales, y formación. Para complementar todos estos procedimientos surge la definición de competencia, conocida como las habilidades, conocimientos y motivaciones que posee una persona para desarrollar de manera eficiente las actividades asignadas en una organización, por ello es importante dejar de lado al modelo tradicional de gestión de los recursos humanos, a cambio de adaptar una correcta gestión por competencias, con el fin de desarrollar una correcta administración de sus talentos, desde el levantamiento de los perfiles para cada puesto de trabajo, hasta definir su misión y actividades que se deben desarrollar, esto acompañado de su experiencia y competencias necesarias para poder hacerlo. Por otra parte, la elaboración de los perfiles por competencia, permiten llevar a cabo un correcto proceso de selección, permitiendo identificar a la persona con el perfil adecuado para desempeñar el puesto requerido de trabajo, quien, a través de un correcto proceso de capacitación e inducción, permitirá obtener una satisfacción mutua, tanto para el empleado y para la organización. Es por ello que para la presente investigación se propuso la elaboración de los perfiles por competencias a los trece puestos de trabajo del departamento de operaciones de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA. La información conllevó a enlistar a cada una de sus actividades, haciendo énfasis en las de mayor esencialidad e importancia, todo ello con el fin de identificar cuáles son los conocimientos educativos, académicos y de soporte necesarios para llevar a cabo estas actividades, posteriormente tomando en cuenta el diccionario guía, se procedió a

identificar según el grado requerido, las competencias generales y específicas, indispensables de poseer para ejercer cada uno de estos cargos. De esta manera se obtuvo finalmente como aprendizaje y resultado de nuestra investigación los perfiles de competencias, herramienta que permite identificar con mayor facilidad y eficiencia, las actividades, responsabilidades y competencias indispensables que debe tener el personal, para llevar a cabo el correcto desempeño de sus funciones y un correcto funcionamiento del departamento. Por otra parte se elaboró un instructivo para el proceso de selección de personal, para los cargos de jefe/coordinador de cajas y cajeros de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA. Para el desarrollo del instructivo se describió los pasos a seguir con su respectiva herramienta y evaluación de aplicación, es decir desde donde nació la necesidad de cubrir una posición, hasta llegar a su proceso de inducción, cabe indicar que cada proceso tenía como objetivo llevar una clasificación progresiva de los candidatos, tomando en consideración descartar a los candidatos menos aptos al cargo requerido y mantener a los que se encuentren semejantes y alineados al mismo. Finalmente tomando en consideración a los componentes de evaluación más importantes como: entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas técnicas y ejercicios prácticos de desempeño (Assesment center), permitió llegar a obtener una valoración final por candidato, obteniendo como resultado una calificación final de 40 puntos, es decir 10 puntos por cada componente, con el fin de identificar de manera más clara al candidato con mejor desempeño, y de acuerdo al perfil que se requiere contratar, obteniendo así un resultado satisfactorio para la empresa.

RECOMENDACIONES

Este proyecto de investigación comprende en la elaboración del manual de perfiles por competencia del departamento operativo de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León CAJA, y una propuesta de selección para el cargo de jefe/coordinador de cajas y cajeros de la entidad, lo cual se recomienda el levantamiento de información para la definición de los perfiles para todos los niveles y departamentos de la empresa, esto con la finalidad de reconocer las actividades, responsabilidades y competencias necesarias para llevar a cabo un desempeño eficiente en cada puesto de trabajo dentro de la institución.

Por otra parte, se recomienda tomar en consideración la propuesta del instructivo de proceso de selección, con el fin de evaluar y mejorar la metodología existente para los demás departamentos y cargos de la cooperativa, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos vigentes, permitiendo captar y retener al personal correcto para la organización.

REFERENCIAS

- Alfonso Jaramillo Leòn CAJA. (28 de 08 de 2019). *CAJA*. Obtenido de <https://www.caja.com.ec/>
- Alles, M. (2009). *DIrecciòn Estratègica de recursos humanos* . Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 80). Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). En *Administración de Recursos Humanos* (pág. 31). Mexico: Pearson Educación .
- LTDA, A. P. (marzo de 2001). *Talller sobre Selecciòn de personal basado en competencias*. Obtenido de <https://alfredoparedesyasociados.com/sistema-de-rrhh-por-competencias/>
- Martha, A. (2012). En *Dirección Estrategica de Recurso Humanos* (pág. 10). Buenos Aires: Granica.
- Mondy. (2010). En *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Mouton, B. &. (2012). *Crearte coaching*. Obtenido de <https://creartecoaching.com/test-estilos-de-liderazgo-blake-mouton/>
- NERIS Analytics Limited. (2011). *16 Personalities*. Obtenido de <https://www.16personalities.com/>
- Santos, A. C. (2008). *Gestion de talento Humano*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Carta de validación del manual de perfil por competencias

Cuenca, 02 de febrero de 2022.

Señores

Belinda Larriva y José Luis Farfán

Estudiantes de la Universidad del Azuay

Cuenca

De mi consideración:

En base a la información entregada sobre el Levantamiento de Perfiles del Área Operativa de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León – Caja, se emite el siguiente oficio indicando que la información fue revisada y validada por el Lcdo. Fausto Orellana, Responsable de Talento Humano y la Psic. Org. Alejandra Barros, Analista de Talento Humano y Comunicación Interna.

En espera de contar con su atención y deseándoles muchos éxitos en su vida estudiantil.

Atentamente,



Lcdo. Fausto Orellana
Responsable de TTHH



Psic. Org. Alejandra Barros
Analista de TTHH