



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación.**

Carrera de Psicología Organizacional

**MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS CON
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR
LTDA.”, AÑO 2017.**

Autor:

Milton Fabián Garzón Martínez

Directora:

Mgs. María Paulina Cueva Espinosa

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA

Con cariño y amor a mis hijas Seleesha, Emely por ser la mayor inspiración en mi vida y darme toda la energía positiva de esfuerzo y perseverancia, a mi esposa Angélica como justo reconocimiento al sacrificio y comprensión que ha brindado.

A mis queridos y amados padres Enrique y Rosa por darme la vida y todo el apoyo incondicional en todo momento, hicieron todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños, y a toda mi familia quienes con su amor y cariño fortalecen mi camino y me dan fuerzas para seguir adelante.

Milton

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de mi universidad, gracias a mi universidad por permitirme convertirme en un ser profesional en lo que tanto me apasiona. Gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, y como recuerdo y prueba viviente en la historia, esta tesis, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Mi agradecimiento también va dirigido al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. por haber abierto las puertas para que realice mi trabajo de graduación en tan prestigiosa institución.

Milton Garzón.

RESUMEN

El presente tema de investigación titulado “Manual de perfiles por competencias con indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, año 2017”, tiene como objetivo principal diseñar un manual que describa el perfil requerido para cada uno de los cargos que componen el organigrama de la organización estudiada con base en el cumplimiento de competencias y con indicadores de gestión que permitan medir objetivamente el desempeño del personal, garantizando que su trabajo contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Su diseño metodológico comprende un estudio de tipo cualitativo, descriptivo y exploratorio que parte del análisis de la situación actual en que se desarrolla la gestión del talento humano en la institución estudiada, y es una investigación propositiva, puesto que finaliza con la propuesta de un manual detallado de perfiles para cada puesto de trabajo. Las técnicas de investigación utilizadas son la revisión bibliográfica, la entrevista y la observación participativa; mientras que, los instrumentos aplicados fueron el cuestionario y hojas de trabajo modelo para el levantamiento de perfiles.

A modo de conclusión general se ha encontrado que este Manual de Perfiles por Competencias Laborales es una necesidad latente en la actual administración, por lo cual, el desarrollo de esta investigación contribuye al planteamiento de nuevos cambios dentro de la organización.

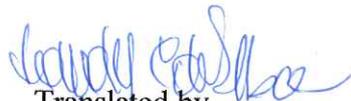
Palabras clave: gestión organizacional, talento humano, competencias laborales, indicadores de gestión, recursos humanos.

ABSTRACT

This research topic entitled "*Manual de perfiles por competencias con indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cañar Ltda., año 2017"*", a Competency Profiles Handbook that included with management indicators for *Cañar Ltda.*, Savings and Credit Cooperative 2017, had as main objective the design of a handbook that describes the profile required for each one of the positions that make the organization chart of the cooperative. This was carried out based on the fulfillment of competencies, through management indicators that allowed measuring staff performance in an objective way, ensuring that their work contributes to the fulfillment of the organization objectives. Its methodological design included a qualitative, descriptive and exploratory-type study that started from the analysis of the human talent management current situation in the studied institution. This was also a propositional research, since it ended with the proposal of a handbook of detailed profiles for each job. The research techniques used were bibliographic review, interviews, and participatory observation; while the instruments applied were a questionnaire and model worksheets for the profile survey. As a general conclusion, it was found that the Competency Profiles Handbook was a latent need in the current administration; therefore, the development of this research contributed to the proposal of new changes within the organization.

Keywords: organizational management, human talent, work competencies, management indicators, human resources.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

PORTADA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE	VI
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
Introducción.....	10
1.1. Gestión del Talento Humano.....	10
1.1.1. Talento Humano: definición, características e importancia.....	10
1.1.2. Gestión del Talento Humano.....	12
1.2. Manual de perfiles para Talento Humano	13
1.2.1. Definición y características	13
1.2.2. Importancia del manual de perfiles	15
1.3. Competencias Laborales.....	16
1.3.1. Definición, características y tipos	16
1.3.2. La gestión del talento humano por competencias	17
1.4. Indicadores de gestión	18
1.4.1. Definición, características y tipos	18
1.4.2. Importancia de los indicadores de gestión para la organización.....	21
Conclusión.....	22
CAPÍTULO II	23
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR LTDA.” Y SU GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
Introducción.....	23
2.1. Antecedentes de la institución	23
2.2. Misión.....	25
2.3. Visión.....	25

2.4. Valores.....	25
2.5. Políticas	26
2.6. Organigrama Funcional	28
2.7. Análisis FODA	30
2.5. Situación actual del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”	32
Conclusión	35
CAPÍTULO III	36
PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS CON INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR LTDA.”	36
Introducción.....	36
3.1. Metodología.....	36
3.2. Justificación	38
3.3. Descripción.....	39
3.4. Manual de perfiles por competencias con indicadores de gestión.....	40
Conclusión	46
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS.....	52

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en que vivimos actualmente, se requiere cada vez más la aplicación de estrategias en las organizaciones para cumplir con la calidad de servicio que el mercado de hoy exige, y para hacer frente a la incesante competencia. En esta carrera por convertirse en la mejor opción del mercado, es el Talento Humano uno de los recursos más importantes e influyentes, con el poder necesario para captar la atención de nuevos clientes y fidelizarlos, es el motor que da vida a la organización y la mantiene a flote. Para ello, hoy las organizaciones deben adaptarse a los cambios implementando nuevas estrategias que le permitan mejorar desde adentro hacia afuera.

Al respecto de esta necesidad de cambio, Martha Alles, señala que “si bien muchas organizaciones reconocen la necesidad de cambiar, pocas son las que resultan capaces para llevar iniciativas de cambio para lograr mejores resultados” (p. 110), y más adelante agrega que “los responsables de Recursos Humanos, tienen un rol de agentes de cambio desde el cual lograrán importantes transformaciones, reconociendo primero los obstáculos y luego implementando planes para enfrentarlos” (p. 110). De ahí que, es necesario empezar por analizar la situación de la organización para emprender cambios.

Con base en un sondeo previo de la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda” en cuanto a gestión y administración del talento humano se refiere, se ha podido constatar que, si bien la organización cuenta con un documento en el cual se describen los perfiles del puesto para el proceso de reclutamiento, selección y contratación; sin embargo, este no ha sido actualizado y no se ajusta a herramientas eficientes de gestión, como es el caso del perfil por competencias, y tampoco cuenta con indicadores de gestión que permitan medir, evaluar y mantener un control del desempeño del personal, lo cual es bastante necesario para garantizar un desempeño óptimo

En este sentido, la investigación propone ideas nuevas en Gestión del Talento Humano, planteando un enfoque basado en competencias e indicadores que permitan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” contar con un equipo de colaboradores capaces de desempeñarse de manera eficiente para corresponder a los objetivos de la organización, al mismo tiempo que pueda mantener un control de su desempeño y tomar decisiones oportunas frente a situaciones que comprometan la eficiencia de este recurso. Con ello, se busca responder

a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el perfil que debe cumplir el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” en el marco de competencias laborales e indicadores de gestión, según su puesto de trabajo?

El objetivo principal de la investigación es diseñar un Manual de perfiles basado en el desarrollo de competencias con indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”. Mientras sus objetivos específicos son: a) Realizar un diagnóstico actual de la gestión de talento humano llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”; b) Diseñar un manual de perfiles para cada uno de los puestos que se requieren en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” con base en competencias laborales; y, c) Establecer indicadores de gestión que sirvan para evaluar el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” con relación al perfil del puesto de trabajo.

El diseño metodológico plantea una investigación de tipo cualitativa, descriptiva y exploratoria que parte del análisis de la situación actual en que se desarrolla la gestión del talento humano en la institución estudiada, y es una investigación propositiva, puesto que finaliza con la propuesta de un manual detallado de perfiles para cada puesto de trabajo. Como técnicas se han utilizado la investigación bibliográfica, la entrevista y la observación participante mediante los cuales se ha recolectado información para conocer la situación actual de la organización estudiada.

El informe final está compuesto por tres capítulos: en el primer capítulo se exponen los aportes teórico-conceptuales que fundamentan la investigación en relación a la importancia de la gestión del talento humano para las organizaciones, así como la importancia de plantear perfiles por competencias en el marco de indicadores de gestión que hacen medible el desempeño laboral. En el segundo capítulo se presenta una reseña de la organización objeto de estudio, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” y un breve análisis de la situación actual que vive la administración del Talento Humano. En el capítulo tres se desarrollan los perfiles de cada uno de los puestos que conforman el organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” de acuerdo a competencias y con sus respectivos indicadores de gestión.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Introducción

El Talento Humano, como recurso, representa para la empresa el baluarte más importante porque son las personas quienes dan vida a la organización y es su talento el que la saca adelante. Es por ello que, tanto la selección o como la evaluación del desempeño durante el tiempo en que las personas trabajan para la organización, son indispensables para garantizar un equipo de trabajo profesional que en realidad aporte a la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual, es tarea del administrador del Talento Humano.

Para lograr un entendimiento claro sobre la importancia de los perfiles por competencias en la gestión del Talento Humano y el papel de los indicadores de gestión; en el presente capítulo se han recopilado en síntesis algunos conceptos y teorías en torno al tema de investigación, de modo tal que, permiten formar una base a la luz de la cual se desarrolla el resto de la investigación.

1.1.Gestión del Talento Humano

1.1.1. Talento Humano: definición, características e importancia

Según Veras & Cuello (2005) el Talento Humano se define como:

“En el concepto de talento humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general.” (p. 16)

En este sentido, de acuerdo con Alles (2009), existen dos factores que conforman al Talento Humano: una interna, que corresponde a las características del individuo y su accionar

al interior de la organización; y una externa, correspondiente a todo el bagaje del individuo; es decir, que el Talento Humano se refiere a las personas que trabajan en una organización y sus características, capacidades, habilidades y su desempeño puesto al servicio de los objetivos de dicha organización.

Así, desde el punto de vista organización, Amechazurra (2009) describe el Talento Humano como:

“El talento es el valor diferencial, por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo es lograr que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación. (...) Se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento.” (p. 12)

De esta manera, el Talento Humano es un componente indispensable puesto que son las personas quienes contribuyen al crecimiento de la empresa, constituyen el capital humano con conocimientos, habilidades y actitudes que ponen a disposición de la empresa, ellos son los encargados de demostrar cuan eficiente o deficiente puede ser una empresa. Se puede resaltar que la importancia del Talento Humano tiene que ver directamente con su aporte al óptimo desenvolvimiento de las organizaciones, de ahí que, es necesaria una gestión adecuada del Talento Humano para que los resultados sean efectivos en relación a los objetivos de las organizaciones.

Adicionalmente, la importancia del Talento Humano radica en que los aportes de todos los trabajadores de manera eficiente contribuyen a que la empresa logre alcanzar sus objetivos de manera conjunta, por lo que, el Talento Humano representa un elemento fundamental y no sólo se lo considera como un recurso en la actualidad, al respecto:

“Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.” (Prieto, 2013, p. 3)

El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará.

1.1.2. Gestión del Talento Humano

La búsqueda de la excelencia por parte de las organizaciones, especialmente cuando se trata de enfrentar un mercado cada vez más competitivo, ha encontrado soporte en la Gestión del Talento Humano, a través del cual la organización “utiliza, desarrolla, motiva e implica a todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (Veras & Cuello, 2005, p. 14).

Esto significa que la gestión aparece como una herramienta que permite implementar nuevos métodos para administrar y direccionar al personal de una organización con búsqueda del mejoramiento continuo a través del aprovechamiento de sus capacidades personales y profesionales, de modo tal que, gestionar el Talento Humano implica establecer las pautas que indicarán el camino a seguir desde la necesidad de contratar al personal hasta la implementación de sistemas de evaluación de su desempeño, con el objetivo de asegurar que la organización aprovecha al máximo el potencial de este capital humano.

Al respecto, Mínguez (2006) señala que la misión de la Gestión del Talento Humano es: “contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común” (p. 25). Por su parte, Lacalle (2016) indica que gestionar el Talento Humano implica “dirigir, organizar, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los colaboradores de una empresa, con la finalidad de garantizar el éxito de estos y el logro de los objetivos de la empresa” (p. 16).

En este sentido, la gestión del Talento Humano, según Garay (2005), tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

1. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
2. Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

3. Crear, mantener y desarrollar un grupo de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización. (Garay, 2005, p. 16)

Para alcanzar estos objetivos, la gestión del talento humano depende de varios aspectos y acciones que se requieren considerar de acuerdo con Alles (2009):

- a) Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana.
- b) Selección del talento humano.
- c) Inducción del talento humano.
- d) Administración del talento humano.
- e) Formación del talento humano.
- f) Evaluación del desempeño.
- g) Mejoramiento del desempeño. (p. 32)

Toda organización debe apuntalar al cumplimiento de cada uno de estos pasos para alcanzar la correcta administración del Talento Humano, pero con pautas que permitan conocer la realidad del desempeño del personal en relación a los objetivos de la organización, de ahí que, la gestión moderna apunta al establecimiento de parámetros que establezcan lo que se espera del personal e indicadores que permitan medir si se cumple esos parámetros.

1.2. Manual de perfiles para Talento Humano

1.2.1. Definición y características

En sentido general, el manual de perfiles representa una herramienta indispensable, tanto técnica como administrativa, que sirve principalmente para describir la manera en la cual están estructurados cada uno de los perfiles profesionales de los trabajadores de una empresa; por ello, resulta importante disponer de esta herramienta, ya que, permite a Talento Humano determinar la función y la responsabilidad que debe desempeñar dentro de la empresa el trabajador de acuerdo a su perfil.

El manual de perfiles es un complemento al manual de funciones, ya que, permiten realizar la selección adecuada de cada uno de los trabajadores para el requerimiento de un puesto de trabajo específico y con ello lograr que desempeñe el individuo su capacidad máxima de trabajo, al respecto:

“En el perfil profesional de los trabajadores competentes, la capacidad de desarrollo y flexibilidad que ofrecen las competencias básicas, genéricas y específicas tienen mayor importancia frente a las habilidades manuales o intelectuales; por consiguiente, el elaborar perfiles profesionales constituye la base para el inicio del proceso de formación con enfoque en competencias, lo que asegura que la capacitación se convierta en un medio para fortalecer la productividad y empleabilidad...” (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2011, p. 10)

En relación a lo anterior, el manual de perfiles representa un instrumento técnico que permitirá seleccionar y determinar de manera óptima el puesto de trabajo de cada uno de los trabajadores, al respecto:

“El Manual de Perfiles de Puesto, es un documento de dirección y de control, que tiene la finalidad de normar la estructura organizacional de la Comisión, y está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe de poseer, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios que proporcionamos.” (Comisión de Transparencia y Acceso a la Información, 2015, p. 6)

De esta manera, el manual de perfiles es un documento técnico que contiene estructuralmente los perfiles de los puestos de trabajo de una empresa; si bien, toda empresa debe disponer de este importante documento, sin embargo, el manual de perfiles debe adecuarse a las características particulares de una empresa, ya que, las empresas tienen diferentes características y necesidades, por lo que, el manual debe ajustarse a la realidad de la empresa.

Para la elaboración del manual de perfiles se recomienda seguir ciertas características generales que permiten realizar una selección más adecuada del personal, en este aspecto, según Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013) existen tres elementos esenciales a tomar en cuenta para elaborar un manual de perfil profesional, estos son:

Gráfico 1. Elementos de un manual de perfiles

FAMILIA PROFESIONAL	TÍTULO PROFESIONAL	NIVEL DE COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Conjunto de ocupaciones relacionadas entre sí con características de trabajo similares, que a su vez exigen conocimientos, habilidades y actitudes análogas o similares.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de la profesión reconocido y registrado en el Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Grado de autonomía y responsabilidad que tiene un trabajador en el desempeño de su función, desde el nivel operativo directo hasta la gerencia o dirección.

Fuente: IPEBA, 2013
Realizado por: Milton Garzón

Con base en estos elementos se puede describir de una manera más detallada el perfil profesional según la competencia, los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes entre otros factores que deben tener los individuos para desempeñar su trabajo dentro de la empresa.

1.2.2. Importancia del manual de perfiles

La importancia del manual de perfil profesional para el Talento Humano radica en que a través de este documento técnico se puede tener un registro profesional acerca de las personas que se encuentran dentro de la empresa y de los nuevos trabajadores que ingresan a la misma; este tipo de registro y control contribuyen a que se mejore en gran medida el desempeño laboral y se ubique de manera adecuada según su competencia laboral, de esta manera a través de dicho manual se define y describe de una forma más concisa las tareas laborales que debe realizar el individuo en su puesto de trabajo.

Por esta razón, es fundamental la disposición de un manual de perfiles dentro de la empresa, ya que, muchas veces las empresas no realizan un proceso de selección para un puesto de trabajo de manera técnica y esto ha llevado a que el trabajador no desempeñe de manera eficiente su tarea laboral, además, representa una hoja de ruta tanto para la empresa como para

los trabajadores, puesto que, por un lado presenta de manera clara y precisa los requerimientos que se necesitan para un puesto de trabajo y por otro lado describe las tareas específicas que los trabajadores deben realizar dentro de la empresa. Al respecto:

“El Manual de Perfiles de Puestos es el documento de gestión que contiene a los perfiles de puestos de la entidad y es producto del proceso de Diseño de Puestos. Este proceso se enlaza con otros procesos técnicos de la gestión de recursos humanos, principalmente: selección, vinculación, inducción, período de prueba, desplazamiento, evaluación del desempeño, administración de compensaciones, administración de puestos, capacitación y progresión en la carrera, a partir de la información técnica de su contenido.” (SERVIR, 2016, p. 4)

A través del manual de perfiles el departamento de Talento Humano dispone de un marco de referencia técnico acerca del perfil profesional de cada uno de los trabajadores y con ello se facilita tanto el proceso de selección del personal y al mismo tiempo identifica desde una perspectiva técnica la idoneidad del individuo en relación a su puesto de trabajo.

1.3. Competencias Laborales

1.3.1. Definición, características y tipos

La competencia laboral se la puede entender como:

“El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.” (Montoya & Florez de Trujillo, 2007, p. 380)

En este sentido, el perfil del trabajador tiene vinculación directa con la competencia laboral, debido a que en la actualidad las empresas observan la manera en la cual los trabajadores hacen frente a las tareas específicas en su desempeño laboral, por esta razón, la competencia laboral analiza todo el cúmulo de conocimientos, destrezas y habilidades que tiene

el trabajador y de qué manera interactúa con la tarea laboral que desempeña, es decir, la respuesta del individuo ante situaciones reales de trabajo.

Se sabe que el desempeñar una labor implica ciertas exigencias al colaborador, por lo que se puede deducir que el desempeño de los trabajadores es positivo cuando existe una relación entre las habilidades de estos y el puesto que ocupan, estas son las competencias. De manera específica McClelland (1987), citado por Blanco (2007) define las competencias como: “características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoque de pensamiento, habilidades o el conjunto de los conocimientos que se aplican” (p. 22).

Estas características personales no son de origen natural, exclusivamente, sino que también pueden haberse adquirido en alguna institución educativa o en el transcurrir del individuo, a base de experiencias y esfuerzos personales. Para ello, Preciado (2006), clasifica las competencias laborales de la siguiente manera:

- *Competencias básicas:* Adquiridas por formación elemental, permitirían el ingreso al trabajo (habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo).
- *Competencias genéricas:* Relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción (por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.)
- *Competencias específicas:* Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (es el caso de la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros) (p. 29)

1.3.2. La gestión del talento humano por competencias

Las competencias laborales no se refieren únicamente de manera personal al trabajador, sino que se encuentran íntimamente vinculadas también con la relación con los demás y la manera en la cual trabajan de manera conjunta, en relación a esto:

“El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a

alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.” (Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, 2006, p. 5)

En relación a lo anterior, al momento de realizar el trabajo en equipo se valoran diferentes elementos tales como: sentido de colaboración, solidaridad, interacción, comunicación, acuerdos entre otros elementos, que contribuyen a crear un clima laboral de confianza y de apoyo entre todos los trabajadores, por ello es importante destacar que parte de las competencias laborales de todo trabajador se encuentra el trabajo en equipo, ya que, de manera conjunta permite llegar a lograr los objetivos trazados por la empresa por medio de acciones colaborativas.

Finalmente, es función de los encargados de la gestión del talento humano el determinar que el puesto asignado al colaborador sea el adecuado a sus capacidades y de no ser así, buscar la solución inmediata. Pero para ello se debe establecer claramente cuáles son las competencias requeridas para el puesto en cuestión, además lo importante es que deben evaluarse objetivamente para determinar el nivel de competencia o competencias que el colaborador posee.

1.4. Indicadores de gestión

1.4.1. Definición, características y tipos

Los indicadores de gestión, son elementos cuantitativos del desempeño de una empresa o de un colaborador que, al ser comparada con las metas u objetivos propuestos, permiten evaluar la situación, y posteriormente, tomar acciones preventivas o correctivas. De acuerdo con Alles (2008), un indicador “es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global de la organización” (p. 38), es decir, que un indicador sirve para medir el desempeño de la organización en relación a sus objetivos.

La finalidad de estos indicadores “es habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio, propiciando la toma de mejores decisiones cada día” (Alles, 2008, p. 38). Por ello, para que los indicadores sean útiles y se justifique hacerlos, deben ser pocos y muy bien elegidos por representar aspectos importantes para esa organización en particular.

Algunos indicadores básicos que sirven para evaluar la operación de los recursos humanos, son:

- *Head-count* (cantidad de personal en relación de dependencia)
- Rotación y retención de personal
- Ausentismo
- Siniestralidad
- Grados de riesgo
- Efectividad
- Beneficios
- Capacitación (Alles, 2008, p. 39)

En general, los indicadores de gestión son importantes para saber dónde estamos y cómo vamos avanzando con la gestión del recurso humano; además, disminuye la subjetividad en la calificación (evaluaciones de desempeño), incrementa la credibilidad (resultados medidos), y con ello, permite aplicar soluciones más efectivas a los posibles problemas que se encuentren, y en efecto, lograr un equipo de trabajo eficiente.

Entre las principales características de los indicadores de gestión tenemos:

- Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades. (Murillo, 2012, pág. 75)

Las características citadas anteriormente permiten medir, controlar y dirigir algún aspecto específico que la empresa necesite, en algunos casos sirven para la mejora de la productividad, mientras que en otras empresas se enfocan hacia el mejoramiento del desempeño laboral; por

este motivo, los indicadores deben tener facilidad de reconocimiento además de ser medibles y permitir el control.

Debido a sus amplias características existen diferentes tipos de indicadores, esto se debe a que, al tener un carácter informativo de control sus características específicas de medición ayudan a comprobar el funcionamiento de las actividades que se desea controlar, motivo por el cual, representa una auténtica técnica de control de gestión, al respecto:

“Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.” (Murillo, 2012, p. 89)

De esta manera, se puede observar que los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que en general miden el comportamiento y el desempeño de la organización en su conjunto, para tomar decisiones y acciones tanto de corrección como de prevención dependiendo de la necesidad de la empresa.

Ahora bien, los indicadores de gestión deben responder a una realidad específica de cada empresa, debido a que, las actividades de las mismas varían y por consiguiente no se puede aplicar una fórmula “universal”; sin embargo, existen fórmulas de referencia que permiten conducir hacia la creación de indicadores dentro del área de talento humano:

Gráfico 2.: Indicadores de gestión de talento humano

Productividad de mano de obra	= $\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Ausentismo	= $\frac{\text{Horas-hombre ausentes}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Frecuencia de accidentes	= $\frac{\text{No. De accidentes incapacitantes} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Productividad de mano de obra	= $\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Índice de severidad	= $\frac{\text{No. de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Índice de tipos de trabajo	= $\frac{\text{No. de empleados de producción}}{\text{No. de empleados administrativos}}$
Índice de tipos de salario	= $\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$
Índice de tipos de salario	= $\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$
Importancia de los salarios	= $\frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costos de producción}}$
Índice prestaciones-salario	= $\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total salario pagado}}$
Índice prestaciones-trabajadores	= $\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$
Indicador de rotación de trabajadores	= $\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador horas-trabajador	= $\frac{\text{Horas - hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador horas extra en el periodo	= $\frac{\text{Total horas extra}}{\text{Total horas trabajadas}}$
Indicador ventas-trabajador	= $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$

Fuente: Beltrán, 2005

Por medio de los indicadores de gestión se pretende tener una gestión que tienda hacia la eficiencia y la eficacia de la empresa, ya que, para talento humano resulta necesario la disposición de herramientas e instrumentos técnicos que faciliten la planificación y el control para de esta manera evaluar de manera frecuente el desempeño laboral dentro de la empresa y con ello lograr su mejoramiento.

1.4.2. Importancia de los indicadores de gestión para la organización

En el mundo laboral actual ha tomado gran relevancia los indicadores de gestión, puesto que, los mismos son expresiones de medición que son utilizadas para comprobar la eficiencia de una empresa y a su vez permiten evaluar de manera técnica el desempeño laboral; en relación al talento humano los indicadores de gestión contribuyen a medir técnicamente el desempeño laboral de los trabajadores, en este sentido:

“La importancia de medir el Capital Humano, se centra con esta reflexión en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir de una forma más directa en la maximización de las aportaciones de los individuos a sus organizaciones.” (Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos, 2007, p. 27)

A través de los indicadores de gestión la empresa pretende mejorar su eficiencia, ya que, por medio de la medición técnica del talento humano se puede controlar y gestionar todo lo referente al capital humano y su desempeño dentro de la empresa; con ello, la empresa puede lograr maximizar su productividad y mejorar la calidad de la fuerza laboral.

De esta manera los indicadores de gestión representan un medio por el cual las empresas pueden llegar a cumplir sus principales objetivos, y además permite disponer de un estudio objetivo y con ello en el caso de talento humano reducir el grado de subjetividad al momento de hacer un análisis; esto se debe a que, los indicadores de gestión parten de expresiones cuantitativas medibles objetivas que permiten comprobar técnicamente el grado de desempeño laboral de los trabajadores pero este análisis se lo realiza desde una óptica netamente operacional-funcional de cada uno de los individuos, esto facilita el análisis y el estudio del desempeño laboral y con ello se deja de lado por completo el aspecto subjetivo que no brinda resultados fiables y objetivos para la empresa.

Conclusión

Con base en los aportes teóricos revisados a lo largo de este capítulo, se ha podido confirmar que el esfuerzo y las potencialidades que los trabajadores ponen a disposición de la organización representa, siempre que se realice de manera eficiente, un aporte para que la empresa alcance sus objetivos, para lo cual se vuelve necesario contar con un manual de perfiles de los puestos de trabajo para normar la estructura organizacional, manteniendo dirección y control del desempeño del personal. Además, se ha mencionado que un manual de perfiles es de gran utilidad para el personal, puesto que le permite conocer con exactitud y precisión el perfil que debe de poseer y las metas que debe cumplir en cada una de sus tareas, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia.

CAPÍTULO II

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR LTDA.” Y SU GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Introducción

De acuerdo con la Ley de Cooperativas (2001), las Cooperativas de Ahorro y Crédito son “sociedades de derecho privado que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto realizar actividades de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”. Estas cooperativas, según Da Ros (2007), aparecen en Ecuador a finales del siglo XIX cuando la exportación de cacao alcanzó un alto desarrollo en la región costera, lo que produjo la expansión de la banca ecuatoriana; como consecuencia de este crecimiento, los trabajadores crearon organizaciones para proteger sus derechos y protestar contra los abusos de quienes manejaban el poder económico de aquella época. Al día de hoy, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) existen aproximadamente 887 Cooperativas de Ahorro y Crédito en todo el territorio nacional.

Con base en este antecedente, el siguiente capítulo expone los antecedentes de creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” y el manejo actual de su Talento Humano.

2.1. Antecedentes de la institución

En los bajos del convento Parroquial un grupo de personas se congregaban para conversar del diario vivir, es así que surge la idea y la necesidad de crear en la ciudad una Cooperativa que vaya en beneficio de los intereses de la sociedad cañareense.

Luego de varias reuniones se nombró una comisión para que viajen a la ciudad de Quito, a la Dirección General de Cooperativas para hacer conocer el movimiento cooperativo. Basados en la experiencia de la Cooperativa de Producción y Mercadeo Primero de Mayo, el estudio realizado de las anomalías que se presentaban en la antes mencionada cooperativa y apoyados

en el art. 66 que habla de las Cooperativas de Ahorro y crédito que son las que reciben depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por su cuenta.

Gracias a la buena voluntad de quienes empezaron a hacer realidad la creación de la Cooperativa en las personas de: Humberto Flores Guaraca, Cesar Santacruz, Tarquino Ordóñez, José Ávila Vicuña; Ricardo Guillen, Luis Clavijo Martínez, los Padres Ángel María Iglesias y Laudelino Quijada Alonso, quienes asesorados por el extensionista de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, Don Luis Alfredo Moncayo Jail.

Luego de una lucha perseverante logran constituir en forma legal el 22 de Julio de 1969 la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR LTDA.”, mediante Acuerdo Ministerial N.º 2299, e inscrito en el Registro General de Cooperativas con el Nº De Orden 527, la misma que contaba con 36 socios y con un capital social de 3800 sucres divididos en certificados nominales de aportación de 100 sucres.

Cabe destacar que la decisión de todos los miembros del Consejo de Administración, dirigido por el Dr. Rafael Córdova Espinoza, y con el propósito de apoyar la expansión de servicios financieros a los diferentes cantones de la provincia, fue posible la creación de una agencia de la Cooperativa en el cantón El Tambo. Para este propósito, la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” financió los estudios de mercado, estudios de factibilidad y gastos de promoción, que permitía visualizar la sostenibilidad de la agencia.

Es así, que luego de obtener los resultados favorables de los estudios realizados y por la petición de varios ciudadanos de El Tambo, la agencia abrió sus puertas al público el 18 de octubre del 2010, con el único objetivo de servir a los socios con productos y servicios efectivos y eficientes, que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de la comunidad para su mejoramiento y progreso. Es así, que luego de algunos meses al tener respuesta y acogida en el cantón El Tambo se apertura la agencia en el nuevo cantón de Suscal el 9 de abril de 2011.

En la Actualidad la Cooperativa con 47 años en el mercado financiero, es una institución sólida, pionera del cooperativismo en la provincia de Cañar.

2.2. Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda ayuda social y económica oportuna, a través de productos y servicios financieros accesibles y competitivos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus asociados y el crecimiento sostenible de la institución, con un equipo de directivos y colaboradores comprometidos y capacitados”.

2.3. Visión

“Para el año 2020 ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito consolidada que brinda productos, servicios financieros y sociales, satisfaciendo las necesidades de los socios y clientes con calidad y calidez”.

2.4. Valores

Los valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” son:

- Solidaridad. - Interesarse por los demás y responder por sus necesidades.
- Compromiso con la institución y la sociedad. - Actuar con fidelidad a la Cooperativa realizando todas las obligaciones que nos encomienda y siempre tratar de dar más de lo esperado, priorizando el interés de la institución y asumir el compromiso de su debido cumplimiento.
- Confidencialidad. - Se debe actuar con mucha prudencia y no difundir información que hubiera sido calificada como confidencial o reserva.
- Trabajo en Equipo. - Trabajar para alcanzar los objetivos institucionales.
- Responsabilidad. - Debe ser responsable de sus acciones y comportamiento cumpliendo estrictamente lo encomendado, de manera oportuna y en el tiempo establecido.
- Profesionalismo. - Demostrar un comportamiento profesional, ético en todo momento tanto en el ámbito laboral y personal para mantener una imagen de alguien que se enorgullece de su comportamiento y apariencia.

- Democracia. - Ejercer la libertad, mantener una actitud democrática, estimular la participación y desempeñarse con igualdad y equidad.
- Honestidad. - Actuar con rectitud diciendo la verdad y defendiéndola de acuerdo a las normas éticas y legales.
- Respeto. - Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que se sientan afectados en sus personas y en sus bienes.

2.5. Políticas

Conforme a los objetivos de esta investigación, se resumen a continuación las políticas que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” aplica para la administración de su recurso humano:

✓ **Política general del personal**

Art. 1.- La COAC CAÑAR LIMITADA, considera esencial mantener relaciones armónicas con sus colaboradores, como base para alcanzar el éxito en sus operaciones. Es política de la Cooperativa mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación. En consecuencia, todos los empleados serán tratados con igualdad, otorgándoles iguales oportunidades de progreso y crecimiento dentro de la institución. Igual política será aplicada a todos los candidatos a cubrir vacantes o nuevas posiciones

✓ **Política de capacitación interna**

Art. 4.- Política interna de capacitación:

1. En el mes de noviembre de cada año el encargado de Recursos Humanos realizará la Detección de Necesidades de Capacitación, con participación de Gerencia y Jefaturas, en base de las necesidades de la COAC CAÑAR LTDA. y de los empleados en relación con los puestos de trabajo y los objetivos institucionales.

2. Con los datos obtenidos en la evaluación del desempeño el levantamiento de necesidades se definirá los programas de capacitación por modalidades, áreas, grupos, cronogramas y presupuestos.

✓ **Política de Selección de Personal**

Art. 14.- Políticas de selección de personal

1. La selección de personal tiene como objetivo garantizar a la Institución la contratación de personal idóneo, a corto, mediano y largo plazo, para el desarrollo de la CAÑAR LTDA.

2. Seleccionar y contratar candidatos que hayan cumplido con todos los requisitos exigidos por el proceso de selección y de contratación.

3. No se podrá seleccionar y contratar a miembros que formen parte de los Consejos o sean delegados de los mismos, sin que estos hayan renunciado con anterioridad a sus funciones.

4. La selección se centralizará en los mejores candidatos para cada puesto de trabajo, quienes deberán poseer aptitudes que les permitan ser elegidos para futuras promociones.

5. Para llenar una posición vacante o proceder a la creación de un cargo, el responsable del departamento u oficina operativa, pedirá al encargado de Recursos Humanos, que dé inicio al trámite correspondiente, para lo cual debe llenar el formulario de requisición de personal (solicitud de empleo), en el que se detallará el perfil del cargo. Dicho requerimiento deberá ser autorizado por la Gerencia General.

6. En caso de una vacante o una creación, Gerencia tendrá que enviar al Departamento de Talento Humano el requerimiento de partida presupuestaria y la propuesta técnica.

7. Para cubrir un puesto vacante o una creación se procederá de acuerdo al Manual de Proceso de Contratación.

8. Los requerimientos para ingresar a la Cooperativa son, los siguientes:

a) Estar en ejercicio de los derechos de ciudadanía.

b) Acreditar dos certificados de buena conducta, extendido por personas de reconocida honorabilidad y solvencia que no tengan ningún parentesco con empleados de la cooperativa.

c) Presentar copia de la cédula de ciudadanía, original de record policial, una fotografía tamaño carné actualizada y todos los certificados que soporten el Currículo Vital del o la aspirante.

d) En caso de haber trabajado anteriormente, deberá presentar certificados extendidos por los anteriores empleadores en los que se identifique las causas de la separación, último cargo y tiempo de servicio.

e) Partida de matrimonio, partida de nacimiento de los hijos, cedula del cónyuge y certificado del tipo de sangre del candidato(a).

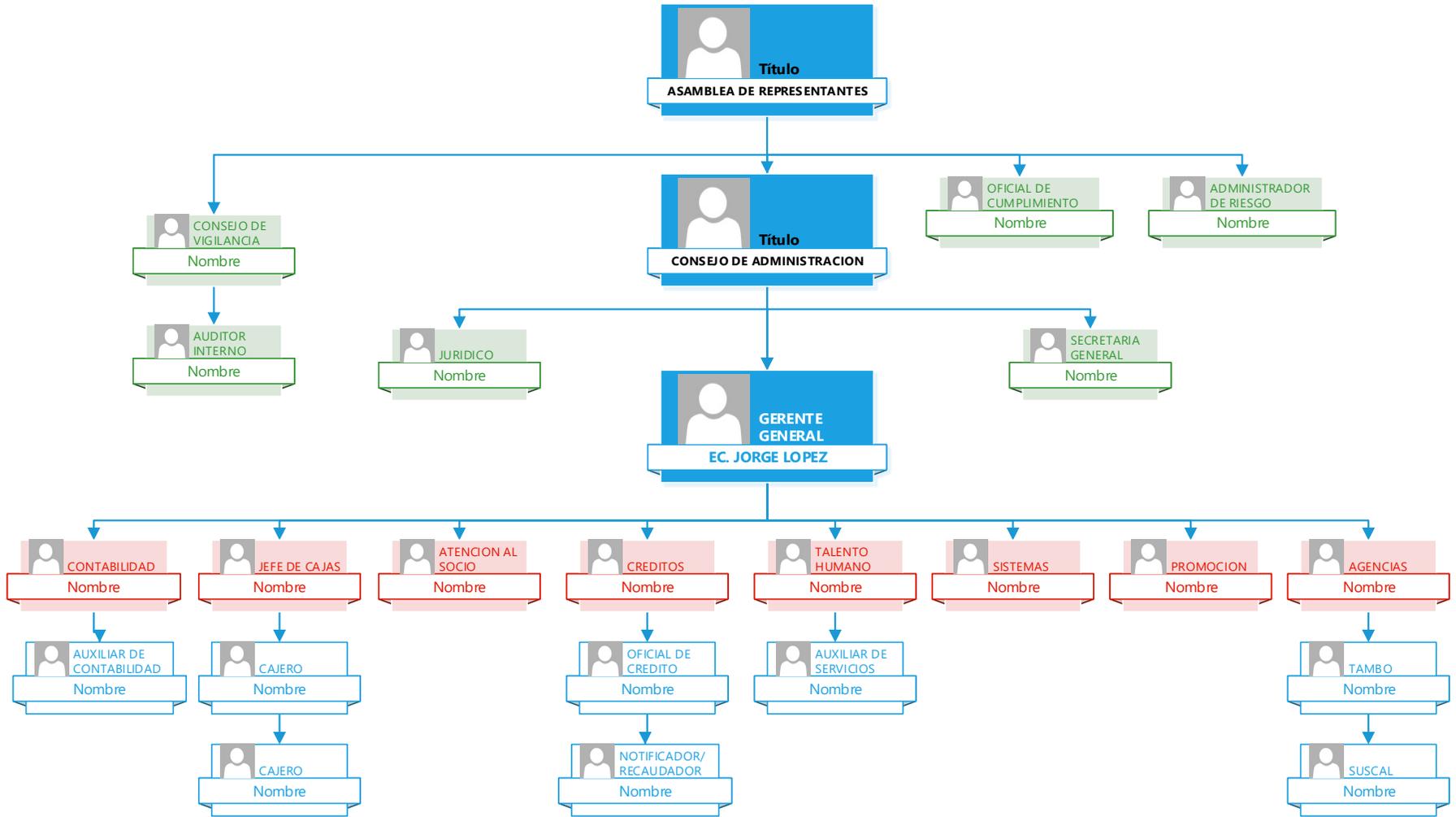
f) Hoja de vida con copias de títulos y certificados notariados en el caso de títulos superiores de tercer y cuarto nivel exigir una copia del certificado del SENESCYT (Por título notariado).

✓ **Política de Inducción del Personal**

Art. 16.- El encargado de Recursos Humanos coordinará el proceso de Inducción con los responsables involucrados en las diferentes fases del proceso, como se encuentra establecido en el Manual de Inducción de la Cooperativa.

2.6. Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



2.7. Análisis FODA

Fortalezas:

Son las capacidades específicas con que cuentan la cooperativa y por los que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee, actividades que se desarrollan positivamente.

- Software financiero permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.
- Ubicación física de las instalaciones de la cooperativa permite estar cerca y a disposición de los socios.
- Medio siglo al servicio de los socios
- Ser una cooperativa local
- Implementación de nueva tecnología
- Potenciar nuevos productos y servicios financieros

Debilidades:

Son aquellos factores que provocan una posición favorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- Falta de una planeación estratégica
- Directivos no comprometidos con la Institución
- Carencia de objetivos institucionales
- Falta de políticas de remuneración e incentivos
- Falta de políticas para provisiones
- Falta de un modelo de gestión financiera.
- Falta de modernización de planta y equipo
- Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área
- Falta de un plan de marketing.
- Falta de una base de datos efectiva para establecer análisis y comparar su participación en el mercado.
- Carencia de manuales de funciones y procesos.

- Falta de un plan de capacitación y desarrollo del personal
- Alta rotación del personal
- Gobierno Corporativo con débiles conocimientos administrativos y alto grado de conflictividad.
- Alta morosidad
- Falta del plan integral de recuperación de cartera
- Escasa calidad de atención al cliente
- Débil procesos de comunicación interna y externa
- Información desactualizada en la base de datos
- No existe seguros de activos, equipos de cómputo y de depósitos
- Falta definir de áreas comerciales y de funciones
- No existe un área de promoción e información
- No existe políticas de calidad
- Reducido espacio físico tanto para la atención de los socios como los colaboradores
- Falta de políticas de incremento patrimonial
- Falta de cajeros automáticos
- Socios no tienen una cultura de ahorro, lo que afecta el cumplimiento de sus obligaciones concedidas por la COAC.
- No se cuenta con nuevos servicios que proporcionan otras instituciones
- Deslealtad de los socios

Oportunidades:

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la cooperativa, y que permite obtener ventajas competitivas.

- Población económicamente activa joven y creativa.
- Mercado provincial no cubierto.
- El componente tecnológico que brinda el mercado financiero para agilizar tanto los procesos como la comunicación y, de esta manera, prestar mejores servicios.
- Reducción de competencia por liquidación de cooperativas

- Remesas del Exterior

Amenazas:

Son aquellas situaciones que provienen del entorno; es decir, variables que ponen a prueba la supervivencia y permanencia de la cooperativa, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse a ser convertidas en oportunidades.

- El incumplimiento de las normativas emitidas por los entes de control
- Inestabilidad política y económica del país genera menor liquidez, capacidad de compra y ahorro.
- Fuerte competencia de Cooperativas en el sector.
- Falta de gestionar corresponsal del banco central
- Falta de diversificación de productos y servicios validados por órganos de control.

2.5. Situación actual del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”

2.5.1. Antecedentes

El Departamento de Talento Humano fue creado el 14 de enero de 2015, por el concejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” para lo cual no se realizó ninguna clase de estudios, además, a la par, el encargado del departamento también desempeñaba las funciones de secretario del Consejo de Administración y de la institución, por lo tanto, el departamento de talento humano carecía de documentación de empleados, formatos, reglamentos, y la poca información que existía estaba a cargo de quien fue gerente en aquel entonces. El gerente era quien se encargaba de la contratación del personal y de seleccionar las carpetas, las mismas que no tenían un orden ni archivo, pudiendo encontrarlas desordenadas en cualquier oficina de la institución. Por otra parte, los archivos de los empleados reposaban en gerencia con documentación básica como: cédula, título, contrato de trabajo y documentación personal, en lo referente a las vacaciones, el gerente las otorgaba a través de una solicitud del empleado que luego era ingresado manualmente en un cuaderno por la contadora; tampoco existía un reglamento Interno de Trabajo en los 46 años de existencia de la Cooperativa, las contrataciones carecían de un manual de contratación de igual manera

de un proceso de inducción, en conclusión todo se concentraba en un solo poder de gerencia.

2.5.2. Situación Actual

El encargado del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, a partir del 2015 solicitó a todos los empleados la actualización de la documentación que fue archivada de acuerdo a un Check List en un orden cronológico, entre ellos se encuentran archivos de documentación personal, contratos, capacitaciones, instrucción formal y vacaciones del personal de la cooperativa, esto se elaboró siguiendo el Reglamento Interno de Trabajo que norma las obligaciones y deberes de los empleados y que ha sido legalmente aprobado por el Ministerio de Trabajo Regional. El Departamento de Talento Humano guía sus actividades de acuerdo a este reglamento, lo que le permite clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” y sus empleados.

Se ha elaborado un Proceso de Contratación legalmente aprobado por el Consejo de Administración, que en el futuro permitirá la contratación de personal alineado a las políticas de la institución a través de una adecuada selección de personal para garantizar el desempeño del empleado para la institución, también se elaboró un Manual de Inducción del personal con el objetivo de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma, para que de esta manera se genere en el trabajador un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa, estableciendo un marco de corresponsabilidad entre las partes para mejorar la productividad de la organización mediante el desempeño, adaptación y empoderamiento del cargo.

Hace algunos años atrás se trabajó en un Manual de Funciones que consiste en determinar en forma clara y precisa la estructura orgánica y funcional de la Cooperativa, así como identificar, ordenar y clasificar las funciones de las diferentes ocupaciones típicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, con el fin de establecer los requerimientos específicos de conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los requerimientos genéricos de cada ocupación, también para conocer los factores de trabajo

físico y ambiental para el desempeño de cada ocupación. Todo ello para generar una gestión adecuada del talento humano y proporcionar información clara y definida, a los niveles directivos, ejecutivos, operativos, de apoyo y servicios en lo que respecta a la relación de dependencia, línea de autoridad, responsabilidad de funciones.

El departamento cuenta con un Reglamento de Salud Ocupacional y Código de Ética que tiene como objetivo establecer pautas, directrices y prohibiciones expresas, para observar el comportamiento del personal dentro de la cooperativa, aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), pero es una normativa interna de cumplimiento obligatorio por parte de todos los empleados; así como también garantizar que las actividades de sus integrantes estén rodeados de seguridad y transparencia para impedir su utilización como instrumento para el Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos. Finalmente, el departamento cuenta con un cronograma de capacitaciones y cronograma de vacaciones.

2.5.3. Gestión del Talento Humano

De acuerdo con la entrevista realizada al jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa, aplicando el cuestionario diseñado (Anexo 1), se han extraído los siguientes resultados:

En primer lugar, se señala que la tarea principal del encargado de este departamento, según se consta en su actual perfil laboral, es brindar capacitaciones oportunas, contar con un ambiente laboral adecuado a través de reglamentos, normativas, políticas, código de ética, mejorar la calidad y calidez interna, contar con un equipo humano colaborador, comprometido y capacitado.

Con respecto a la gestión, el encargado ha indicado que actualmente se cuenta con un manual de perfiles para los diferentes puestos, en el cual se estipulan, a breves rasgos, las competencias laborales que se esperan de los aspirantes, pero que no ha sido actualizado y han quedado algunos puestos de trabajo por incluir en el manual.

Se señala, además, que la institución adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación del personal; sin embargo, no se realizan diagnósticos permanentes sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes o proyectos y tampoco se cuenta con un sistema institucional de evaluación del desempeño laboral, lo cual evidencia un

vació en este sentido, puesto que si no se evalúa la realidad y las necesidades del personal sobre su puesto de trabajo, entonces, no se puede direccionar adecuadamente las capacitaciones de forma tal que tengan efectos positivos en su desempeño. A esto se suma el hecho de que la selección del personal no se hace de acuerdo con los objetivos de la empresa y no se establecen sanciones por mal desempeño laboral, dejando ver que el Manual de Perfiles que actualmente tiene la empresa no ha sido elaborado conforme a los objetivos organizacionales, en consecuencia, no se está siguiendo un manual adecuado y no se está apuntando a los objetivos de la empresa. Con respecto a los indicadores de gestión, el encargado no conoce sobre la gestión del talento humano a través de indicadores de gestión, por lo tanto, no cuenta con indicadores específicos para evaluar la gestión del personal de la empresa. Todo ello ha llevado al encargado a considerar que en general, su trabajo en este departamento no está bien organizado.

Conclusión

Se ha podido encontrar que el Departamento de Talento Humano no ha actualizado su Manual de Perfiles del cargo, no cuenta con perfiles que puedan servir como base para la elaboración de políticas de evaluación del desempeño, y no se ha planteado indicadores de gestión para determinar la eficacia de los cargos, lo cual dificulta que se conozca la realidad de la organización en cuanto a deficiencias, aciertos y/o necesidades del personal, y en consecuencia, ocasiona que no se realicen bien las tareas y que los objetivos de la empresa se vean comprometidos, haciendo evidente la necesidad de actualizar, completar y ampliar su manual de perfiles con miras a crear y mantener un grupo de Talento Humano con habilidad para alcanzar los objetivos de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS CON INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR LTDA.”

Introducción

Tal como se ha venido diciendo en capítulos anteriores, es necesario que el encargado de gestionar el Talento Humano pueda contar con directrices adaptadas a las necesidades reales de la organización y a sus objetivos, en tanto que, el proceso de selección y evaluación no se trata solamente de aceptar o rechazar candidatos sino de conocer sus conocimientos, aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto a fin de sus características, y así, poder contar con empleados capaces, responsables e idóneos para el puesto. El objetivo es lograr que el talento reunido en una organización funcione de manera sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación, donde el encargado de gestionar los recursos humanos, pueda contar con un instrumento que le permita seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento.

En tal sentido, en el presente capítulo se presenta el detalle del perfil para cada uno de los 16 puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” Con base en competencias laborales y con indicadores de gestión acorde a sus tareas principales.

3.1. Metodología

3.1.1. Métodos

Descriptivo: se trata de una investigación descriptiva porque parte de la búsqueda de información bibliográfica y del análisis de la situación actual de la institución estudiada para describir las características de la institución y la manera en que actualmente se maneja el Departamento de Recursos Humanos.

Exploratorio: es exploratorio porque se observa y analiza la situación de estudio, además que busca los fundamentos que permitan estructurar la propuesta, en este caso, ayuda a determinar las competencias y los indicadores de gestión que ha de cumplir cada perfil laboral.

Cualitativo: es el método que se utiliza para recolectar y presentar información referente a la situación de estudio, en este caso ha sido aplicado al momento de describir y analizar los resultados obtenidos por medio de la entrevista y encuesta al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la COAC “Cañar Ltda.”, en referencia a la gestión del personal en la actualidad.

3.1.2. Técnicas

Investigación bibliográfica y lincográfica: permite la búsqueda, selección y estudio de los aportes teóricos relevantes al tema de investigación, lo que ayudará a sustentar de mejor manera los temas de la investigación: Talento Humano, Competencias Laborales e Indicadores de Gestión, lo cual servirá como base para estructurar la propuesta final del Manual de Perfiles.

Observación participativa: esta es una técnica principal, debido a que el tema a realizar requiere fundamentalmente del trabajo en el lugar mismo donde se desarrolla el fenómeno de investigación, donde el investigador puede conocer cómo se desarrolla la gestión del talento humano en la COAC “Cañar Ltda.” para extraer sus propias conclusiones y determinar las necesidades de la organización.

Entrevista: la entrevista es una técnica que ayuda a acceder a la información de manera más amplia, a partir de los puntos de vista y experiencia del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quien se encarga de la dirección de los recursos humanos y puede ofrecer información relevante a los objetivos de la investigación.

Competencias Laborales: marcan la pauta sobre los conocimientos, las habilidades y las destrezas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el trabajo, y que se buscan en los aspirantes a un puesto de trabajo.

Indicadores de Gestión: son elementos cuantitativos del desempeño de los empleados, que, al ser comparada con las metas u objetivos propuestos, permiten evaluar la eficacia del trabajo, y posteriormente, tomar acciones preventivas o correctivas.

3.1.3. Instrumentos

Cuestionario: se formula en base a una serie de preguntas claras y precisas de carácter cualitativo, las cuales estarán dirigidas a responder puntos específicos que se desean conocer sobre la administración de los recursos humanos en la COAC “Cañar Ltda.”, especialmente sobre la selección de perfiles que se maneja en la actualidad.

3.1.4. Contexto

La investigación tiene lugar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, una entidad financiera debidamente legalizada mediante Acuerdo Ministerial N° 2299 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 527, de fecha 22 de julio de 1969, y controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. El estudio se llevará a cabo en su oficina matriz ubicada en las calles Nela Martínez 1-78 y Guayaquil de la ciudad de Cañar, provincia de Cañar.

3.1.5. Participantes

El principal participante de esta investigación es el Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, quien ha sido asignado para proveer información sobre la empresa y sobre la administración de los recursos humanos. Otros participantes indirectos son los empleados de los 16 puestos con que actualmente cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”.

3.2. Justificación

Con base en un sondeo previo de la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” en cuanto a gestión y administración del talento humano se refiere, se ha podido constatar que, si bien la organización cuenta con un documento en el cual se describen los perfiles del puesto para el proceso de reclutamiento, selección y contratación; sin embargo, este no ha sido actualizado y no se ajusta a herramientas

eficientes de gestión, como es el caso del perfil por competencias, y tampoco cuenta con indicadores de gestión que permitan medir, evaluar y mantener un control del desempeño del personal, lo cual es bastante necesario para garantizar un desempeño óptimo

Por otra parte, se ha evidenciado que se sigue un plan institucional anual de formación y capacitación del personal, el cual no está fundamentado en diagnósticos permanentes sobre los requerimientos de personal puesto que no se cuenta con un sistema institucional de evaluación del desempeño laboral, es decir, que las capacitaciones no se proveen en base a las necesidades del personal. De ahí que, se vuelve imperiosa la necesidad de contar con un manual detallado de perfiles y con indicadores para que, en el futuro, el encargado pueda llevar a cabo una evaluación siguiendo cada requerimiento establecido en este manual, y poder así, tener una visión más concisa y real de la situación del desempeño del personal, y entonces sí, plantear proyectos de capacitación que garanticen resultados positivos.

Por otra parte, la falta de mecanismos de control del desempeño laboral ha generado un vacío en la administración del personal, puesto que no se cuenta con un manual que especifique a ciencia cierta los parámetros que han de servir para evaluar a cada empleado según su puesto de trabajo. En consecuencia, la realización de un nuevo manual de funciones aparece como un plan de acción para promover el mejoramiento continuo de la institución y la obtención de mejores resultados, pues si el personal es competitivo entonces será también más productivo y la organización se fortalecerá.

De esta manera, el investigador ha mantenido varias reuniones con el Jefe del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” para revisar documentación pertinente al trabajo de investigación y ha realizado visitas a la institución para extraer sus propias conclusiones, de modo que ha podido ir actualizando la información de los puestos de trabajo y creando un nuevo manual de perfiles más amplio, con competencias laborales concretas, con indicadores de gestión y tareas ampliadas, de tal manera que se pueda, posteriormente implementar un sistema de evaluación del desempeño, para el cual servirán todas estas directrices.

3.3. Descripción

Se presenta a continuación un Manual de Perfiles por competencias para 16 puestos de trabajo propios de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, el cual ha sido elaborado conjuntamente con el Jefe del Departamento de Talento Humano, quien, cabe mencionar,

ha estado desde hace algún tiempo interesado en actualizar y ampliar su manual de funciones, así como, se ha mostrado bastante interesado en innovar esta herramienta con indicadores de gestión para una mejor evaluación del trabajo desempeñado por el personal.

De esta manera, se expone la misión del puesto, la documentación requerida, los conocimientos necesarios para el puesto, las directrices de experiencia laboral, las destrezas específicas y las funciones esenciales del cargo, todos ellos necesarios para definir los perfiles para los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, los cuales estarán basados en competencias laborales que permitirán establecer con claridad las habilidades y desempeños que se esperan de los trabajadores; pero además, plantea el diseño de estos perfiles basados en indicadores de gestión, lo cual es elemento importante que permitirá medir objetivamente el desempeño de los trabajadores, garantizando que su trabajo contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización

Este manual se ha creado para ayudar al Jefe de Talento Humano a seleccionar, reclutar, inducir y evaluar al personal con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades existentes en sus ocupaciones, con el propósito de proveer a la Cooperativa de talento humano óptimo para coadyuvar positivamente el cumplimiento de las metas establecidas por la institución.

3.4. Manual de perfiles por competencias con indicadores de gestión

Perfil N° 1 – Gerente General

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Gerente General	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Financiero Administrativo	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Gerencia	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Consejo de Administración
<u>Cargos que Supervisa:</u> 14	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar el desarrollo y coordinación de las actividades financieras y cooperativas de la oficina a su cargo, en miras del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Economía, carreras afines

Experiencia Laboral	Tiempo
Administración de empresas financieras o Cooperativas	3 a 5 años
Banca y Finanzas	3 a 5 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Análisis financiero	60 horas
Prevención de lavado de activos y prevención del terrorismo	8 horas
Atención y Servicio al cliente	24 horas
Administración de recursos humanos	24 horas
Desarrollo organizacional	16 horas
Productos crediticios, estratégicos	60 horas
Liderazgo y toma de decisiones.	16 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Conocimiento en Administración y gestión empresarial		X
2	Conocimiento o experiencia en mercadeo.	X	X
	Liderazgo	X	
	Proactividad, perseverancia y capacidad de solucionar problemas.	X	
3	Capacidad de planificación, servicio y relaciones comerciales y empresariales.		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office nivel avanzado		X
2			
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.		X		X	X
2	Orientación a resultados.			X		X
3	Calidad de trabajo			X	X	X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa		X		X	X
6	Flexibilidad		X		X	
7	Desarrollo del equipo		X			X
8	Trabajo en equipo			X	X	X
9	Habilidad Analítica			X	X	X
10	Negociación		X		X	
11	Capacidad de Planificación y organización.		X		X	X
12	Impacto e influencia		X			X

13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	
16	Adaptabilidad al cambio			X	X	
17	Comprensión verbal o escrita.	X				X
18	Facilidad de expresión			X		X
19	Facilidad de redacción	X				X
20	Manejo numérico	X				X
21	Facilidad de observación y atención	X			X	
22	Don de mando	X			X	
23	Proactivo			X	x	X

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Disponer y supervisar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera en el desarrollo empresarial. Mantener la relación adecuada que debe existir entre los activos de riesgo, ponderados y el Patrimonio Técnico.	Liderazgo y toma de decisiones	Número de reportes de errores o incumplimiento de las normas.	Menor a 3 en el año
2	Responder por el manejo administrativo y financiero de la Cooperativa.	Análisis financiero	Reporte financiero presentado a Asamblea de Representantes	Nivel de rentabilidad mayor al año anterior
3	Realizar análisis, evaluaciones y proyección económica – financiera y social de la Cooperativa.	Análisis financiero	Número de evaluaciones realizadas	Mínimo 12 al año
4	Representar legal y extrajurídicamente a la cooperativa, en todas las instancias públicas y privadas.	Liderazgo y toma de decisiones	Número de llamados de atención o de errores reportados por parte de la	Menor a 3 al año

			Asamblea de Representantes	
5	Establecer y supervisar procedimientos para el adecuado funcionamiento de los servicios que presta la Cooperativa.	Desarrollo organizacional	Número de quejas recibidas por parte de los socios en la Matriz y Agencias * 100 / Número de socios	Menor al 25%

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Representar legal y extrajurídicamente a la cooperativa, en todas las instancias públicas y privadas.	5	3	4	23	X
2	Informar a la Dirección Nacional de Cooperativas sobre alteraciones o irregularidades que se presentaren en la marcha de la Cooperativa.	1	3	3	6	
3	Asistir a programas de capacitación y actualización profesional, en asuntos relacionados con su función y el desarrollo de la Cooperativa.	2	2	2	6	
4	Las demás funciones y responsabilidades que corresponden al cargo de Gerente General, dentro del marco jurídico-normativo que comprende a la Cooperativa.	2	3	4	11	
5	Desarrollar las actividades operacionales y de servicios de la Cooperativa, cumplir y hacer cumplir la normalidad jurídica que comprenda a la entidad, normas internas y decisiones de la Asamblea General y del Concejo de Administración.	2	4	4	12	
6	Disponer y supervisar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera en el desarrollo empresarial. Mantener la relación adecuada que debe existir entre los activos de riesgo, ponderados y el Patrimonio Técnico.	5	4	5	29	X
7	Participar con la Comisión de Crédito con derecho a voz o delegar su participación.	2	3	3	9	

8	Establecer y supervisar procedimientos para el adecuado funcionamiento de los servicios que presta la Cooperativa.	4	3	4	19	X
9	Legalizar y realizar las inversiones y/o gastos acordados por la Asamblea General, el Concejo de Administración y/o el Comité Ejecutivo, que estén encuadrados dentro de la normatividad y beneficien a la Cooperativa.	1	3	4	7	
10	Apertura de cuentas bancarias con el presidente, firmar cheques con cargo a la cuenta de la Cooperativa, en forma mancomunada con el presidente, según la reglamentación establecida.	5	3	2	13	
11	Adquirir, enajenar y/o grabar, los bienes de la Cooperativa que corresponda a la necesidad Institucional, previa autorización del estamento respectivo y encuadrado dentro de la normatividad vigente.	1	3	2	5	
12	Informar por escrito al Concejo de Administración sobre la situación económica, financiera, evaluación presupuestal y la evaluación de la cartera, con periodicidad mensual.	2	4	4	12	
13	Informar por escrito al Consejo de Administración sobre el comportamiento de la cartera	2	3	3	9	
14	Enviar al organismo de control los Estados Financieros previamente legalizados, con su firma y la firma del contador.	2	4	5	14	
15	Revisar y evaluar permanentemente los servicios financieros que presta la Cooperativa, en cuanto a su eficiencia y eficacia, que tienda a la satisfacción total del usuario, en el marco de compatibilidad y rentabilidad empresarial.	1	3	4	7	
16	Presentar informes periódicamente o cuando amerita al Concejo de Administración sobre el desenvolvimiento del personal operativo de la Cooperativa.	2	3	3	9	
17	Responder por la marcha administrativa y financiera de la Cooperativa.	5	4	4	24	X
18	Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar los subsistemas de administración de talentos humanos logísticos, financieros, crediticios, servicios generales, documentación archivo y administración de bienes.	2	3	3	9	

19	Contratar al personal de la Cooperativa conjuntamente con el Concejo de Administración, de acuerdo a las políticas establecidas, con apego y observancia del Código del trabajo y fijar sus remuneraciones.	1	2	3	5	
20	Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados a fin de cumplir adecuadamente los objetivos de la Cooperativa, en un ambiente de armonía e Identidad Institucional.	2	4	3	10	
21	Realizar análisis, evaluaciones y proyección económica – financiera y social de la Cooperativa.	5	4	4	24	X
22	Asistir a las sesiones del Concejo de Administración y de las Asambleas Generales con derecho a voz, sin voto.	2	3	3	9	
23	Realizar el seguimiento constante de las actividades de la empresa, supervisando la acción de los funcionarios y empleados, el comportamiento de los socios y las demandas de los Concejos y Comisiones.	5	3	3	18	
24	Coordinar la adecuada ejecución presupuestaria, así como su correspondiente evaluación, poniendo correctivos al Concejo de Administración cuando se observen desviaciones o las circunstancias lo exijan. Presentar a la Asamblea General en forma anual o en el periodo que se establezca el informe de su gestión y el estado económico- financiero de la Cooperativa.	4	4	3	16	

Revisar perfiles completos en Anexo 2.

Conclusión

A lo largo del capítulo se han presentado perfiles detallados para cada puesto de trabajo, con lo cual se aporta a una mejor gestión del talento humano, en este caso, adaptado a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, lo que la convierte en una herramienta que, además de facilitar una mejor selección del personal y el control del desempeño del mismo, constituye también una ventaja competitiva, pues si la organización está correctamente preparada internamente, entonces, estará preparada para enfrentar al mercado y sobresalir frente a la competencia.

CONCLUSIONES

Acorde con los objetivos específicos propuestos en este trabajo de investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

- La conceptualización y las teorías en torno la gestión organizacional del Talento Humano por competencias e indicadores de gestión, han permitido fundamentar la importancia de implementar un Manual de perfiles con estas características, puesto que constituye la base para el inicio del proceso de formación con enfoque en competencias, lo que asegura que la evaluación, y la posterior capacitación, se conviertan en un medio para fortalecer la productividad y empleabilidad.
- El análisis de la situación actual de la gestión del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” ha permitido evidenciar que cuentan con un manual de perfiles desactualizado que no incluye a todos los puestos de trabajo y que no está fundamentado en indicadores de gestión, lo cual se ha tomado como fundamento para llevar a cabo este trabajo, además, ha existido un gran interés por parte del jefe departamental, quien ha prestado su ayuda durante el proceso de investigación.
- Tomando como guía inicial el manual de perfiles que la organización mantiene hasta la fecha, y considerando el análisis de la situación actual, se ha elaborado un manual de perfiles por competencias para los 16 puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, el cual se pone a disposición de las personas interesadas en la administración del Talento Humano de esta organización, tanto para ponerlo en práctica, como para tomarlo en cuenta en el futuro para emprender programas de evaluación del desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta la importancia de contar con un manual de perfiles por competencias con indicadores de gestión para una mejor administración del Talento Humano, resulta importante que los futuros profesionales en Psicología Organizacional realicen prácticas pre profesionales o sus trabajos de graduación poniendo sus conocimientos a disposición de otras empresas y generando proyectos para hacer extensiva una cultura organizacional enfocada en el correcto desempeño del talento humano para formar empleados y empresas más competitivas en el mercado.

- Considerando la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, es necesario que el Jefe de Talento Humano planifique un programa de evaluación del desempeño para que pueda tener bases mejor fundamentadas a la hora de programar las capacitaciones, de modo que los temas a tratarse en los talleres, estén mejor orientados a las necesidades de los empleados y de la empresa, y consecuentemente, se puedan alcanzar los objetivos y desempeñar las funciones establecidas en el cargo de una manera más eficiente.

- Se pone a disposición del Jefe de Talento Humano el presente Manual de funciones por competencias con indicadores de gestión para que, si lo considera oportuno, ponerlo en práctica con el personal a su cargo, de modo que pueda servir como una prueba piloto para poder evaluarlo y, de ser necesario, ajustarlo a la realidad de cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amechazurra, O. (2009). *Liderazgo y gestión del talento humano en el siglo XXI*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de cladea.org: http://www.cladea.org/cladea_online/index.php?option=com_content&view=article&id=71:liderazgo-y-gestion-del-talento-humano-en-el-siglo-xxi&catid=35:articulos-varios&Itemid=50
- Beltrán, J. (2005). *Indiadores de gestión*. Bogota: 3R Editores.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC editorial.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2013/10/administr-de-rrhh-chiavenato-resumen.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Comisión de Transparencia y Acceso a la Información. (2015). *Manual de Perfiles de Puesto*. Nueva León: Comisión de Transparencia y Acceso a la Información.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. (2017). *Reglamento para la gestión de Recursos Humanos*. Cañar: COAC Cañar Ltda.
- Da Ros, G. (2007). EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL ECUADOR. VISIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS. *CIRIEC*, 249 - 284.
- Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos. (2007). *Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas*. Madrid: Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos.

- Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. (2006). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2013). *Manual para elaborar perfiles profesionales*. Lima: SINEACE.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.
- Ley de Cooperativas. (2001). *Ley de Cooperativas. Registro Oficial 400*. Quito: Congreso Nacional .
- Mínguez, A. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Montoya, L., & Florez de Trujillo, M. E. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia Et Technica*, 379-382.
- Murillo, G. (25 de Febrero de 2012). Metodología de aplicación de una auditoria de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha. *Tesis*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México D. F.: Publicaciones Cruz O S. A.
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. *Tesis*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (2011). *Manual de levantamiento de perfiles profesionales*. Quito: Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional.
- SERVIR. (2016). *Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puestos*. Lima: Presidencia del consejo de ministros.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>

Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. Santo Domingo: Universidad INTEC.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de diagnóstico

FICHA DE DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CAÑAR LTDA.”,

Formato para el diagnóstico Gestión de Talento Humano				
Cargo: Jefe de Talento Humano				
Tarea Principal:				
Brindar capacitaciones oportunas, Contar con un ambiente laboral adecuado a través de, Reglamentos, Normativas, Políticas, Código de ética, Mejorar la calidad y calidez interna, Contar con un equipo humano colaborador comprometido y capacitados.				
Nº	Descripción	Calificación		
		Si	No	Desconoce
1	Actualmente se cuenta con un manual de perfiles para los diferentes puestos de trabajo.	X		
2	Conoce usted sobre la gestión del talento humano a través de indicadores de gestión.		X	
3	Si existe un manual de perfiles, este estipula las competencias laborales de los aspirantes.	X		
4	Los procesos de inducción actuales permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	X		
5	La entidad realiza diagnósticos permanentes sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes o proyectos.		X	
6	Se cuenta con indicadores específicos para evaluar la gestión del personal de la empresa.		X	
7	La selección del personal se hace de acuerdo con los objetivos de la empresa.		X	
8	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	X		
9	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	X		

10	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño laboral		X	
11	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para tomar medidas de acción que mejoren el rendimiento del personal.	X		
12	Existen sanciones por mal desempeño laboral		X	
13	Existen mecanismos de publicidad y difusión internas de las prácticas de gestión del talento humano		X	
14	Existe un proceso de selección para ingresar a la empresa.	X		
15	En general, considera usted que el trabajo de su área está bien organizado		X	
16	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas	X		
TOTAL				

Anexo 2. Perfiles de cargo

Perfil N° 1 – Gerente General

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto: Gerente General	Código:
Área: Financiero Administrativo	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Gerencia	Cargo Jefe Inmediato: Consejo de Administración
Cargos que Supervisa: 14	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar el desarrollo y coordinación de las actividades financieras y cooperativas de la oficina a su cargo, en miras del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Economía, carreras afines

Experiencia Laboral	Tiempo
Administración de empresas financieras o Cooperativas	3 a 5 años
Banca y Finanzas	3 a 5 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Análisis financiero	60 horas
Prevención de lavado de activos y prevención del terrorismo	8 horas
Atención y Servicio al cliente	24 horas
Administración de recursos humanos	24 horas
Desarrollo organizacional	16 horas
Productos crediticios, estratégicos	60 horas

Liderazgo y toma de decisiones.	16 horas
---------------------------------	----------

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Conocimiento en Administración y gestión empresarial		X
2	Conocimiento o experiencia en mercadeo.	X	X
	Liderazgo	X	
	Proactividad, perseverancia y capacidad de solucionar problemas.	X	
3	Capacidad de planificación, servicio y relaciones comerciales y empresariales.		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office nivel avanzado		X
2			
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.		X		X	X
2	Orientación a resultados.			X		X
3	Calidad de trabajo			X	X	X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa		X		X	X
6	Flexibilidad		X		X	
7	Desarrollo del equipo		X			X
8	Trabajo en equipo			X	X	X
9	Habilidad Analítica			X	X	X
10	Negociación		X		X	
11	Capacidad de Planificación y organización.		X		X	X

12	Impacto e influencia		X			X
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	
16	Adaptabilidad al cambio			X	X	
17	Comprensión verbal o escrita.	X				X
18	Facilidad de expresión			X		X
19	Facilidad de redacción	X				X
20	Manejo numérico	X				X
21	Facilidad de observación y atención	X			X	
22	Don de mando	X			X	
23	Proactivo			X	x	X

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Disponer y supervisar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera en el desarrollo empresarial. Mantener la relación adecuada que debe existir entre los activos de riesgo, ponderados y el Patrimonio Técnico.	Liderazgo y toma de decisiones	Número de reportes de errores o incumplimiento de las normas.	Menor a 3 en el año
2	Responder por la marcha administrativa y financiera de la Cooperativa.	Análisis financiero	Reporte financiero presentado a Asamblea de Representantes	Nivel de rentabilidad mayor al año anterior
3	Realizar análisis, evaluaciones y proyección económica – financiera y social de la Cooperativa.	Análisis financiero	Número de evaluaciones realizadas	Mínimo 12 al año
4	Representar legal y extrajurídicamente a la cooperativa, en todas las instancias públicas y privadas.	Liderazgo y toma de decisiones	Número de llamados de atención o de errores	Menor a 3 al año

			reportados por parte de la Asamblea de Representantes	
5	Establecer y supervisar procedimientos para el adecuado funcionamiento de los servicios que presta la Cooperativa.	Desarrollo organizacional	Número de quejas recibidas por parte de los socios en la Matriz y Agencias * 100 / Número de socios	Menor al 25%

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Representar legal y extrajurídicamente a la cooperativa, en todas las instancias públicas y privadas.	5	3	4	23	X
2	Informar a la Dirección Nacional de Cooperativas sobre alteraciones o irregularidades que se presentaren en la marcha de la Cooperativa.	1	3	3	6	
3	Asistir a programas de capacitación y actualización profesional, en asuntos relacionados con su función y el desarrollo de la Cooperativa.	2	2	2	6	
4	Las demás funciones y responsabilidades que corresponden al cargo de Gerente General, dentro del marco jurídico-normativo que comprende a la Cooperativa.	2	3	4	11	
5	Desarrollar las actividades operacionales y de servicios de la Cooperativa cumplir y hacer cumplir la normalidad jurídica que comprenda a la entidad, normas internas y decisiones de la Asamblea General y del Concejo de Administración.	2	4	4	12	
6	Disponer y supervisar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera en el desarrollo empresarial. Mantener la relación adecuada que debe existir entre los activos de riesgo, ponderados y el Patrimonio Técnico.	5	4	5	29	X
7	Participar con la Comisión de Crédito con derecho a voz o delegar su participación.	2	3	3	9	

8	Establecer y supervisar procedimientos para el adecuado funcionamiento de los servicios que presta la Cooperativa.	4	3	4	19	X
9	Legalizar y realizar las inversiones y/o gastos acordados por la Asamblea General, el Concejo de Administración y/o el Comité Ejecutivo, que estén encuadrados dentro de la normatividad y beneficien a la Cooperativa.	1	3	4	7	
10	Apertura las cuentas bancarias con el presidente, firmar cheques con cargo a la cuenta de la Cooperativa, en forma mancomunada con el presidente, según la reglamentación establecida.	5	3	2	13	
11	Adquirir, enajenar y/o grabar, los bienes de la Cooperativa que corresponda a la necesidad Institucional, previa autorización del estamento respectivo y encuadrado dentro de la normatividad vigente.	1	3	2	5	
12	Informar por escrito al Concejo de Administración sobre la situación económica, financiera, evaluación presupuestal y la evaluación de la cartera, con periodicidad mensual.	2	4	4	12	
13	Informar por escrito al Consejo de Administración sobre el comportamiento de la cartera	2	3	3	9	
14	Enviar al organismo de control los Estados Financieros previamente legalizados, con su firma y la firma del contador.	2	4	5	14	
15	Revisar y evaluar permanentemente los servicios financieros que presta la Cooperativa, en cuanto a su eficiencia y eficacia, que tienda a la satisfacción total del usuario, en el marco de compatibilidad y rentabilidad empresarial.	1	3	4	7	
16	Presentar informes periódicamente o cuando amerita al Concejo de Administración sobre el desenvolvimiento del personal operativo de la Cooperativa.	2	3	3	9	
17	Responder por la marcha administrativa y financiera de la Cooperativa.	5	4	4	24	X
18	Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar los subsistemas de administración de talentos humanos logísticos, financieros, crediticios, servicios generales, documentación archivo y administración de bienes.	2	3	3	9	

19	Contratar al personal de la Cooperativa conjuntamente con el Concejo de Administración, de acuerdo a las políticas establecidas, con apego y observancia del Código del trabajo y fijar sus remuneraciones.	1	2	3	5	
20	Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados a fin de cumplir adecuadamente los objetivos de la Cooperativa, en un ambiente de armonía e Identidad Institucional.	2	4	3	10	
21	Realizar análisis, evaluaciones y proyección económica – financiera y social de la Cooperativa.	5	4	4	24	X
22	Asistir a las sesiones del Concejo de Administración y de las Asambleas Generales con derecho a voz, sin voto.	2	3	3	9	
23	Realizar el seguimiento constante de las actividades de la empresa, supervisando la acción de los funcionarios y empleados, el comportamiento de los socios y las demandas de los Concejos y Comisiones.	5	3	3	18	
24	<p>Coordinar la adecuada ejecución presupuestaria, así como su correspondiente evaluación, poniendo correctivos al Concejo de Administración cuando se observen desviaciones o las circunstancias lo exijan.</p> <p>Presentar a la Asamblea General en forma anual o en el periodo que se establezca el informe de su gestión y el estado económico- financiero de la Cooperativa.</p>	4	4	3	16	

Perfil N° 2 – Jefe de Agencia

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Jefe de Agencia	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Operativa	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Administrativo	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Gerente General
<u>Cargos que Supervisa:</u> 2	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar el desarrollo de los servicios financieros y sociales que provee la Cooperativa en la oficina a su cargo. Responsable de cumplir las estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento en miras de los objetivos estratégicos integral de la agencia u oficina.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Sector financiero de preferencia en Cooperativas de ahorro y crédito.	1 años
Cargos Similares.	1 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Relaciones Humanas	16 horas
Calidad de Servicio	32 horas
Cobranzas	32 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Computación (manejo de utilitarios)	X	X
2	Planificación estratégica y operativa	X	X

3	Análisis de crédito y cobranzas	X	X
4	Recuperación de Cartera	X	X
5	Supervisión de personal	X	X

D	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office avanzado	X	X
2			
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			X	x	x
2	Orientación a resultados.			x	x	X
3	Calidad de trabajo			x	x	X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad			x	X	
7	Desarrollo del equipo			x	x	X
8	Trabajo en equipo			x	x	X
9	Habilidad Analítica			X	x	X
10	Negociación			X	x	X
11	Capacidad de Planificación y organización.			X	x	X
12	Impacto e influencia			X	X	
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión		X		X	
16	Adaptabilidad al cambio			x	X	
17	Comprensión verbal o escrita.			x	X	

18	Facilidad de expresión			x	x	X
19	Facilidad de redacción			x	X	X
20	Manejo numérico			x	x	X
21	Facilidad de observación y atención			x	X	
22	Don de mando			x	X	
23	Proactivo			x	X	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Recibir, evaluar y aprobar créditos según el Reglamento de Crédito vigente.	Análisis de crédito y cobranzas	Número de créditos que han sido aprobados por el Jefe y no cumplidos por los socios * 100 / Número de créditos aprobados al año	Menos del 5%
2	Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por ahorro, inversiones, y otros de parte de los socios.	Planificación estratégica y operativa	Número de captaciones por ahorro, inversiones y otros ingresados.	Mínimo 20 por mes
3	Responsable de la custodia de los pagarés y otros documentos de valor, los mismos que reposarán en la bóveda.	Planificación operativa	Número de documentos extraviados o no reportados	0
4	Receptar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios en su área de gestión.	Atención al socio	Número de socios atendidos por día * 100 / Número de socios recibidos en la agencia por día	25%

5	Captar recursos económicos en ahorros, inversiones, según políticas establecidas por la Cooperativa.	Planificación estratégica y operativa	Número de recursos económicos captados	Mínimo 10 por mes
----------	--	---------------------------------------	--	-------------------

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Receptar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios en su área de gestión.	5	2	5	27	X
2	Captar recursos económicos en ahorros, inversiones, según políticas establecidas por la Cooperativa.	5	4	3	19	X
3	Informar al potencial socio de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa	5	3	3	18	
4	Recibir, evaluar y aprobar créditos según el Reglamento de Crédito vigente.	5	4	5	29	X
5	Recibir, evaluar y remitir al jefe de Crédito (Comité de Crédito), las solicitudes de crédito que por su monto deban ser aprobadas por el Comité de Crédito, según disposiciones del Reglamento de Crédito vigente.	5	3	3	18	
6	Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por ahorro, inversiones, y otros, de parte de los socios.	5	4	5	29	X
7	Cuidar los procesos para el ingreso de socios y mantener una política permanente en la búsqueda de nuevos socios.	5	3	3	18	
8	Verificar y suscribir certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos en el Reglamento de Crédito y Estatuto Social.	5	4	3	19	
9	Responsable de la custodia de los pagarés y otros documentos de valor, los mismos que reposarán en la bóveda.	5	4	4	29	X
10	Liquidar los préstamos aprobados según el Reglamento de Crédito	5	3	3	18	
11	Resguardo de archivos de los socios con créditos	5	3	3	18	

Perfil N° 3 - Secretaria del Consejo de Administración

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto: Secretaria de Consejo de Administración	Código:
Área: Administrativa	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Administrativo	Cargo Jefe Inmediato: Presidencia/Gerencia General
Cargos que Supervisa: N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Asistir a las sesiones del Consejo de Administración y Asamblea de Socios, gestionar y redactar las actas y resoluciones emitidas.

Ejecución y elaboración de tareas de secretaría, garantizando la eficiencia y eficacia de las funciones asignadas por el Gerente General.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	6 años	Carreras Administrativas
Superior	2 años Aprobados	Ingeniería Comercial, Derecho, carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos Similares	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Asistente de gerencia	24 horas
Contratación pública.	24 horas
Normas que regulan la operación en las sociedades de economía mixta.	24 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Técnicas de gestión documentaria y archivo		X
2	Planificación de actividades.	X	
3	Relaciones humanas	X	
4	Manejo de confidencialidad de la información proporcionada	X	
5	Organización de documentos	X	X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Utilitarios de Office avanzado		X
2	Internet.	X	
3	Correo Electrónico.	X	
4	Scanner.	X	

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.		X			X
2	Orientación a resultados.					
3	Calidad de trabajo			X	X	
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad			X	X	
7	Desarrollo del equipo			X	X	
8	Trabajo en equipo			X	X	
9	Habilidad Analítica			X	X	
10	Negociación			X	X	
11	Capacidad de Planificación y organización.			X		X
12	Impacto e influencia			X		X

13	Integridad			x	x	
14	Confianza en sí mismo			x	x	
15	Trabajo bajo presión		x			x
16	Adaptabilidad al cambio			x	x	
17	Comprensión verbal o escrita.			x	x	x
18	Facilidad de expresión			x	x	x
19	Facilidad de redacción			x	X	x
20	Manejo numérico			x		x
21	Facilidad de observación y atención			x	x	
22	Don de mando			X	x	
23	Proactivo			X	X	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Enviar oportunamente las actas y oficios debidamente firmados al organismo de control.	Organización de documentos y planificación de actividades.	Número de actas firmados * 100 / Número de actas emitidas	100%
2	Remitir todos los reglamentos y manuales de procedimientos a la SEPS para su aprobación y cualquier otra reforma a los estatutos sociales de la cooperativa.	Administración de documentos	Número de reglamentos aprobados. Número de veces que los reglamentos o manuales han requerido correcciones.	100% 1 sola vez
3	Revisión y distribución, de la documentación que llegue a los diferentes departamentos.	Organización de documentos	Número de quejas de los departamentos por documentación	0

			no recibida a tiempo.	
4	Llevar, controlar y custodiar el archivo físico y magnético de todos los documentos de la presidencia y del Consejo de Administración y guardar la respectiva confidencialidad.	Organización de documentos y confidencialidad	Número de documentos registrados y archivados – Número de documentos sin archivar	Menor a 3 documentos
5	Redactar las resoluciones y disposiciones que emitan el Consejo de Administración y la Presidencia para posterior envío a la Gerencia General y Jefaturas departamentales.	Taquigrafía y organización de documentos	Número de resoluciones y disposiciones entregadas * 100 / Número de resoluciones y disposiciones emitidas	100%

6. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Atender gentilmente y brindar información a la Gerencia General, a los miembros del Consejo de Administración, funcionarios, empleados de la Institución y público en general.	5	3	2	13	
2	Revisión y distribución, de la documentación que llegue a los diferentes departamentos.	5	3	4	23	X
3	Redactar las distintas correspondencias enviadas por la Gerencia General.	5	3	3	18	
4	Mantener actualizado el archivo, el registro de correspondencia que egresa e ingresa a la Cooperativa.	5	2	2	12	
5	Atender, otros departamentos, que necesiten de cierta documentación o información que ha enviado la Gerencia con fecha anterior, buscar en archivos, obtener las copias y entregar al interesado.	5	3	2	13	
6	Cumplir con todas las funciones y trabajos encomendados por su inmediato superior.	5	4	3	19	
7	Guardar absoluta reserva en toda la información que esté bajo su conocimiento.	5	4	2	14	
8	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN					
9	Dirigir la marcha administrativa de la secretaria de presidencia conforme a la Ley Orgánica de la SEPS y del Estatuto social de la Cooperativa.	5	4	2	14	
10	Guardar en archivos del sistema e imprimir los Reglamentos, Manuales y Políticas en general para que sean legalizadas por el presidente y secretario del Consejo de Administración.	5	3	2	18	

11	Coordinar eficientemente la oportuna entrega de convocatorias y carpetas de documentos a los miembros del Consejo de Administración y representantes de la Cooperativa.	5	4	3	19	
12	Redactar las resoluciones y disposiciones que emitan el Consejo de Administración y la Presidencia para posterior envío a la Gerencia General y Jefaturas departamentales.	5	4	3	19	X
13	Elaborar convocatorias a sesiones de socios o sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración y de la Asamblea de Representantes o Socios.	5	4	3	19	
14	Llevar, controlar y custodiar el archivo físico y magnético de todos los documentos de la presidencia y del Consejo de Administración y guardar la respectiva confidencialidad.	5	5	3	20	X
15	Enviar oportunamente las actas y oficios debidamente firmados al organismo de control.	5	5	4	25	X
16	Coordinar las sesiones y eventos que deba atender la presidencia.	4	3	3	15	
17	Coordinar la agenda laboral de la presidencia.	5	4	2	14	
18	Realizar las demás actividades designadas por el presidente (a) de la Cooperativa.	5	3	2	13	
19	Remitir todos los reglamentos y manuales de procedimientos a la SEPS para su aprobación y cualquier otra reforma a los estatutos sociales de la cooperativa.	5	5	4	25	X

Perfil N° 4 – Jefe de Talento Humano

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Jefe de Talento Humano	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Administrativa	<u>Ciudad/Regional:</u>
<u>Departamento:</u> Talento Humano	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Gerente General
<u>Cargos que Supervisa:</u> 2	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Administrar la gestión del talento humano en la institución y buscar la conjugación del desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos institucionales.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Psicología Industrial, Administración de Empresas de servicios y Recursos Humanos, o carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos Similares	1 a 2 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Subsistemas de Recursos Humanos.	20 horas
Legislación Laboral.	20 horas
Planificación y Gestión de Talento Humano.	20 horas
Desarrollo organizacional	20 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Generación de ideas. Síntesis	X	
2	Negociación.	X	X

3	Manejo de Recursos Humanos.	X	X
4	Organización de Información.	X	
5	Reorganización.	X	
6	Sociabilidad (empatía).	X	
7	Juicio y toma de decisiones.	X	
8	Construcción de Relaciones.	X	

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Microsoft Office Avanzado.	X	X
2			
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.					
2	Orientación a resultados.			X	X	X
3	Calidad de trabajo			X	X	
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad		X		X	
7	Desarrollo del equipo		X			X
8	Trabajo en equipo		X			X
9	Habilidad Analítica			X	X	X
10	Negociación			X		X
11	Capacidad de planificación y organización.		X		X	
12	Impacto e influencia					
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	

15	Trabajo bajo presión		x		x	
16	Adaptabilidad al cambio			x	x	
17	Comprensión verbal o escrita.			x	x	
18	Facilidad de expresión		x		x	x
19	Facilidad de redacción	x			x	x
20	Manejo numérico		x		x	
21	Facilidad de observación y atención		x		x	
22	Don de mando		x		x	x
23	Proactivo		x		x	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Coordinar las acciones necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones de la institución, frente a factores como asistencia, vacaciones, permisos, seguros del personal, enfermedades, etc.	Planificación y Gestión del Talento Humano	Número de inconvenientes registrados con un mismo empleado por atrasos, vacaciones, sueldos, permisos, etc.	Menor a 2
2	Supervisar y coordinar la adecuada aplicación de los aspectos legales y laborales en todos los procesos de gestión del talento humano.	Legislación Laboral	Número de demandas u otras situaciones legales reportadas por los empleados	0
3	Programar y coordinar los eventos sociales y laborales de la institución.	Desarrollo organizacional	Número de eventos realizados al año	Al menos 5 al año
4	Cumplir con las resoluciones de los Organismos de Control internos y externos.	Legislación laboral	Número de sanciones recibidas	0

5	Supervisar el desarrollo de las actividades encargadas a sus asistentes.	Planificación y Gestión del Talento Humano	Calificación promedio en la evaluación del personal.	Superior al 90% de la calificación.
---	--	--	--	-------------------------------------

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Proponer a la Gerencia General el plan operativo anual del departamento, en congruencia con la planificación estratégica institucional y responsabilizarse por su adecuado cumplimiento.	1	1	1	1	
2	Proponer y actualizar las políticas y metodologías aplicables a los procesos inherentes a la gestión de talento humano en la institución, tales como prospección, desarrollo, desempeño, evaluación y remuneración, y clima laboral.	1	2	2	4	
3	Diseñar y actualizar los perfiles de los cargos, de acuerdo a la necesidad de la institución.	1	2	2	4	
4	Coordinar con los niveles de supervisión, las acciones pertinentes para la creación de back ups y potencialización del personal.	2	3	3	9	
5	Coordinar y sugerir mejoras a los procesos de comunicación interna de la institución.	1	1	1	1	
6	Realizar cronograma de vacaciones y capacitaciones	1	4	3	7	
7	Coordinar las acciones necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones de la institución, frente a factores como asistencia, vacaciones, permisos, seguros del personal, enfermedades, etc.	5	3	3	18	X
8	Supervisar y coordinar la adecuada aplicación de los aspectos legales y laborales en todos los procesos de gestión del talento humano.	5	4	3	19	X
9	Administrar el sistema salarial de la institución, generando curvas salariales reales y comparándolas con las ideales con el fin de mantener el sistema.	2	5	3	11	
10	Mantener actualizado el reglamento interno del personal.	1	2	2	4	
11	Programar y coordinar los eventos sociales y laborales de la institución.	5	3	3	18	X
12	Cumplir con las resoluciones de los Organismos de Control internos y externos.	2	4	3	10	X
13	Supervisar el desarrollo de las actividades encargadas a sus asistentes.	5	2	2	12	X
14	Coordinar anualmente la entrega de información a la empresa tercerizadora para realizar el cálculo actuarial.	1	4	3	7	
15	Control del reloj biométrico	1	3	2	5	
16	Realizar actas de finiquito	1	3	2	5	

Perfil N° 5 – Jefe de Contabilidad

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto: Jefe de Contabilidad	Código:
Área: Operativa	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Administrativo	Cargo Jefe Inmediato: Gerente General
Cargos que Supervisa: 1	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Registra y procesa las transacciones económicas de la Cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances, estados financieros y analizar la situación de riesgo de la Cooperativa.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Economía, Contabilidad y Auditoría CPA o afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos Similares	1 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Balances o Estados Financieros	48 horas
Tributación	48 horas
Manejo de NIF	20 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Conocimiento en contabilidad, auditoría	X	X

2	Gestión de proyectos		X
3	Liderazgo y manejo de equipos de trabajo	X	X
4	Pensamiento crítico y analítico	X	X
5			
6			

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Conocimiento o experiencia en manejo de software contables y financieros		X
2	Manejo de office nivel avanzado	X	X
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			X	X	
2	Orientación a resultados.			X	x	X
3	Calidad de trabajo			X	X	
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad			X	X	
7	Desarrollo del equipo			X	X	
8	Trabajo en equipo			X	X	
9	Habilidad Analítica		X			X
10	Negociación			X	X	
11	Capacidad de planificación y organización.			X		X
12	Impacto e influencia			X	X	
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	

16	Adaptabilidad al cambio			X	X	
17	Comprensión verbal o escrita.			X	X	
18	Facilidad de expresión			X	X	
19	Facilidad de redacción			X	X	
20	Manejo numérico			X	X	
21	Facilidad de observación y atención			X	X	
22	Don de mando			X	X	X
23	Proactivo			X	X	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Revisar y validar la información contable según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.	Conocimiento en contabilidad y auditoría	Número de reportes o sanciones emitidos por la SEPS o el Sector Financiero y Solidario.	0
2	Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias.	Conocimiento en contabilidad y auditoría	Número de cuadros revisados y validados	3 diarios
3	Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.	Pensamiento crítico y analítico	Número de conciliaciones no revisadas * 100 / Número de conciliaciones emitidas	Menor al 2%
4	Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y Estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro	Conocimiento en contabilidad y auditoría	Número de reportes entregados	12 mínimo al año

informe requerido por los organismos de la SEPS.			
--	--	--	--

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.	5	4	5	29	X
2	Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias.	5	1	4	21	X
3	Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.	2	2	1	4	X
4	Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias.	2	2	1	4	
5	Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.	2	2	1	4	
6	Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.	5	3	2	13	X
7	Elaborar mensualmente las planillas del IESE y liquidaciones de personal, así como ajustes contables como depreciaciones, provisiones, revalorización de activos dar de baja a activos obsoletos, etc.	2	2	1	4	
8	Realizar actualizaciones periódicas en los medios electrónicos de la SEPS del catálogo único de cuentas	1	1	1	1	
9	Realizar el proceso de cierre contable de fin de mes, semestral y cierre anual en el sistema	2	2	1	4	
10	Contabilizar transferencias de dinero de la Matriz y Agencias y viceversa autorizadas por el Gerente	3	2	1	5	X
11	Elaborar un Manual de procedimientos Contables, el mismo que será abalizado por el Gerente.	1	2	1	3	

Perfil N° 6 – Auxiliar de Contabilidad

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Auxiliar de Contabilidad	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Operativa	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Contabilidad	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Contador General
<u>Cargos que Supervisa:</u> N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Recopilar, registrar, cuadrar y archivar los documentos de respaldo de la gestión económica de la Cooperativa, brindar asistencia al Contador General en la elaboración de informes y estados de cuenta.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	5 años	Contabilidad, o carreras afines.
Superior	2 años aprobados	Contabilidad, Auditoría CPA o afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
En cargos similares	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Contabilidad General	16 horas
Análisis Financiero	80 horas
Seminario CUC	32 horas
tributación	32 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Catálogo único de cuentas		X
2	Planificación operativa	X	
3	Actualizaciones tributaria	X	X
4	Flujos de efectivo y caja	X	X
5	Normas Ecuatorianas de Contabilidad		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office	X	X
2			
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med .	N. Max .	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			X	X	X
2	Orientación a resultados.			X		X
3	Calidad de trabajo			X	X	X
4	Perseverancia		X		X	
5	Iniciativa		X		X	
6	Flexibilidad	X			X	
7	Desarrollo del equipo		X		X	X
8	Trabajo en equipo			X	X	X
9	Habilidad Analítica	X				X
10	Negociación			X		X
11	Capacidad de Planificación y organización.			X	X	X

1 2	Impacto e influencia		X		X	
1 3	Integridad			X	X	X
1 4	Confianza en sí mismo			X	X	X
1 5	Trabajo bajo presión			X	X	X
1 6	Adaptabilidad al cambio			X	X	X
1 7	Comprensión verbal o escrita.		X		X	X
1 8	Facilidad de expresión		X		X	
1 9	Facilidad de redacción		X		X	X
2 0	Manejo numérico		X		X	X
2 1	Facilidad de observación y atención	X			X	
2 2	Don de mando		X		X	X
2 3	Proactivo	X			X	X

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Custodiar chequeras, libretas de ahorro y otros documentos importantes.	Confidencialidad y responsabilidad	Número de quejas o memorándums emitidos al año* 100 / 12 meses	Menor al 5%
2	Revisar la validez y pertinencia de documentos de pago y elaborar comprobantes de egresos, ingresos y diarios de matriz y agencias.	Conocimiento de contabilidad	Número de pagos e informes	Menor al 10%

			atrasados * 100 / 12 meses	
3	Imprimir reportes del libro mayor, auxiliares, balances de comprobación y balances generales y de resultados, y archivar para mantener un archivo físico para la Cooperativa.	Responsabilidad	Número de memorándums emitidos por atraso en la entrega de reportes	Menor a 3 memorándums al año
4	Elaborar cheques y realizar los pagos a proveedores.	Capacidad administrativa de documentos	Número de quejas de proveedores por pagos atrasados al año * 100 / 12 meses	Menor al 20%
5	Registrar en el libro bancos, los depósitos, pagos diarios realizados según procedimientos establecidos.	Capacidad de organización	Seguimiento cabal del procedimiento establecido.	Libro de bancos al día en cada revisión periódica.

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Revisar la validez y pertinencia de documentos de pago y elaborar comprobantes de egresos, ingresos y diarios de matriz y agencias.	5	4	4	24	X
2	Registrar en el libro bancos, los depósitos, pagos diarios realizados según procedimientos establecidos.	3	4	4	16	X
3	Realizar la conciliación bancaria de las cuentas de la cooperativa.	2	4	4	12	
4	Imprimir reportes del libro mayor, auxiliares, balances de comprobación y balances generales y de resultados, y archivar para mantener un archivo físico para la Cooperativa.	5	4	4	24	X
5	Custodiar chequeras, libretas de ahorro y otros documentos importantes.	5	5	5	30	X
6	Realizar y mantener actualizado el inventario contable de activos fijos.	1	3	3	6	
7	Elaborar los comprobantes de retención en la fuente, del IVA y planilla de aportes al IESS, aplicando las normas tributarias y de seguro social obligatorio vigentes.	2	3	3	9	
8	Elaborar y cuadrar formatos de pago de retenciones en la fuente.	2	3	3	9	
9	Elaborar cheques y realizar los pagos a proveedores.	5	4	4	24	X

Perfil N° 7 – Oficial de cumplimiento

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Oficial de Cumplimiento	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Administrativa	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Administrativo	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Comité de cumplimiento
<u>Cargos que Supervisa:</u> 9	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Establecer controles internos y designar responsabilidades, tareas y procedimientos a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” para prevenir el Lavado de Activos y Financiamiento del Delito incluido el Terrorismo que provenga de operaciones sospechosas o actividades ilícitas, y cumplir con las disposiciones, resoluciones y normas legales emitidas por los organismos de control que permita vigilar con la prevención.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Administración de empresas, Economía o carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos Similares en instituciones financieras	1-2 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Prevención de lavado de activos autorizados por la UAFE.	32 horas
Cooperativismo	8 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Lavado de activos		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de Office nivel medio	X	X

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.					
2	Orientación a resultados.			X		X
3	Calidad de trabajo			x		x
4	Perseverancia			x		x
5	Iniciativa		x		x	
6	Flexibilidad			x	x	
7	Desarrollo del equipo			x		x
8	Trabajo en equipo			x	x	
9	Habilidad Analítica			x	x	
10	Negociación					
11	Capacidad de Planificación y organización.			x	x	
12	Impacto e influencia			x		x
13	Integridad			x	x	
14	Confianza en sí mismo			x	x	
15	Trabajo bajo presión		x		x	
16	Adaptabilidad al cambio			x	x	
17	Comprensión verbal o escrita.			x		x
18	Facilidad de expresión			x	x	
19	Facilidad de redacción			x	x	
20	Manejo numérico			x		x
21	Facilidad de observación y atención			x	x	
22	Don de mando			x	x	

23	Proactivo			x	x	
----	-----------	--	--	---	---	--

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Proteger a la Institución del riesgo de lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el terrorismo.	Capacidad analítica	Porcentaje de ocurrencia de situaciones de lavado de activos o financiamiento de delitos	0
2	Monitorear permanentemente las transacciones que se realizan en la Institución, a fin de detectar oportunamente la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	Supervisión	Número de situaciones de riesgo presentadas	0
3	Realizar visitas de inspección a sucursales, agencias, a fin de verificar el cumplimiento de las normas de prevención de Lavado de Activos, y evaluar si los controles internos implementados son suficientes.	Capacidad analítica	Número de visitas realizadas por mes	Por lo menos 5 visitas mensuales a cada agencia
4	Presentar informes mensuales de su gestión al Comité de Cumplimiento en los cuales incluirá, la estadística de los reportes sobre el umbral de 10000\$ (Diez mil dólares de Estados Unidos de Norteamérica), una descripción de los reportes de operaciones inusuales e injustificadas que fueron aprobados por el Comité de Cumplimiento y remitidos a la Unidad de Análisis Financiero, y las novedades registradas en el cumplimiento de las Políticas y procedimientos de prevención.	Planificación y organización	Número de informes presentados al año	12
5	Enviar a la Superintendencia reportes e información en la forma y plazos que esta disponga.	Responsabilidad	Número de reportes atrasados	0

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Proteger a la Institución del riesgo de lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el terrorismo.	5	4	3	19	X
2	Recomendar Políticas, procedimientos y estrategias a las autoridades; a la Administración y a los distintos procesos de la Institución para fortalecer el control interno en la prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el Terrorismo. Dichas recomendaciones serán específicas y se entregarán por escrito a los respectivos responsables de los procesos, con copia al Comité de Cumplimiento.	1	4	3	7	
3	Elaboración del manual de prevención de lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el	1	2	2	4	
4	Monitorear permanentemente las transacciones que se realizan en la Institución, a fin de detectar oportunamente la existencia de operaciones inusuales e injustificadas.	5	4	3	19	X
5	Realizar visitas de inspección a sucursales, agencias, a fin de verificar el cumplimiento de las normas de prevención de Lavado de Activos, y evaluar si los controles internos implementados son suficientes.	2	5	4	13	X
6	Presentar informes mensuales de su gestión al Comité de Cumplimiento en los cuales incluirá, la estadística de los reportes sobre el umbral de 10000\$ (Diez mil dólares de Estados Unidos de Norteamérica), una descripción de los reportes de operaciones inusuales e injustificadas que fueron aprobados por el Comité de Cumplimiento y remitidos a la Unidad de Análisis Financiero, y las novedades registradas en el cumplimiento de las Políticas y procedimientos de prevención.	2	5	4	13	X
7	Recomendar medidas de control previo a la difusión y lanzamiento de nuevos productos y servicios que prestara la Institución.	1	4	3	7	
8	Enviar a la Superintendencia reportes e información en la forma y plazos que esta disponga.	2	5	4	13	X
9	Capacitar a los miembros del consejo, gerente y funcionarios de la Institución en temas para apoyar la gestión de riesgo de lavado de activos.	1	5	3	8	

Perfil N° 8 – Jefe de Cajas

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Jefe de Cajas	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Administrativas	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Cajas	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Gerente General
<u>Cargos que Supervisa:</u> 3	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Recibe y custodia el dinero de cajas en la bóveda principal; verificando la cantidad y la autenticidad del dinero.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	6 años	Contabilidad
Superior	2 años aprobados	Contabilidad y Auditoría o Carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos similares	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Detención de billetes falsos	16 horas
Atención al cliente	16 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Conocer sistema VIMACOO		X

2	Sistema de Contabilidad	X	X
3			

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de Office nivel medio	X	
2			
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			x	x	X
2	Orientación a resultados.		x			x
3	Calidad de trabajo			x	x	x
4	Perseverancia			x	x	
5	Iniciativa			x	x	x
6	Flexibilidad			x	x	
7	Desarrollo del equipo			x	x	x
8	Trabajo en equipo			x	x	x
9	Habilidad Analítica			x	x	x
10	Negociación					
11	Capacidad de Planificación y organización.			x	x	x
12	Impacto e influencia			x		x
13	Integridad			x	x	
14	Confianza en sí mismo			x	x	
15	Trabajo bajo presión			x	x	x
16	Adaptabilidad al cambio			x	x	
17	Comprensión verbal o escrita.	x			x	
18	Facilidad de expresión			x	x	

19	Facilidad de redacción			x	x	
20	Manejo numérico			x	x	x
21	Facilidad de observación y atención			x	x	x
22	Don de mando					
23	Proactivo			x	x	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Mantener en reserva una de las dos claves de la caja fuerte de bóveda.	Confidencialidad	Número de veces que las claves han estado en riesgo	0
2	Recibir y verificar la cantidad y autenticidad del dinero.	Capacidad analítica	Cantidad de dinero falso.	-Menor a \$100
3	Controlar y monitorear el cumplimiento de dinero que permanece en cajas, y dinero en bóveda conforme a las coberturas establecidas.	Conocimiento de contabilidad	Cantidad de dinero descuadrada con lo reportado.	-Menor a \$50
4	Recibir las recaudaciones diarias de efectivo y cheques de cada cajero, verificando montos y autenticidad del dinero con sus respectivos documentos de soporte.	Capacidad analítica	Cantidad de dinero falso. Cantidad de dinero descuadrada con lo reportado.	-Menor a \$100 -Menor a \$50
5	Recibir y custodiar el dinero de cajas en la bóveda principal.	Responsabilidad y confidencialidad	Cantidad de dinero faltante en bóveda.	\$0

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Recibir y custodiar el dinero de cajas en la bóveda principal.	5	2	3	17	X
2	Recibir y verificar la cantidad y autenticidad del dinero.	5	4	4	29	X
3	Realizar notas de débito y crédito en el caso de faltantes o sobrantes a las operaciones mencionadas anteriormente serán dadas a conocer a Gerencia para el control de reversos.	1	3	2	5	
4	Verificar los cheques que se reciben en cajas para determinar su validez y verificación.	4	3	3	15	
5	Controlar y monitorear el cumplimiento de dinero que permanece en cajas, y dinero en bóveda conforme a las coberturas establecidas.	5	4	4	29	X
6	Recibir las recaudaciones diarias de efectivo y cheques de cada cajero, verificando montos y autenticidad del dinero con sus respectivos documentos de soporte.	5	4	3	19	X
7	Mantener en reserva una de las dos claves de la caja fuerte de bóveda.	5	5	5	30	X
8	Receptar información diaria sobre arqueo de caja al final del día de la agencia y oficinas, consolidar información con Matriz y reportar al departamento de contabilidad, para su verificación y control y posterior envío al gerente para su aprobación.	4	3	2	11	

Perfil N° 9 - Cajero

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto: Cajero	Código:
Área: Operativa	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Administrativo	Cargo Jefe Inmediato: Jefe de Cajas
Cargos que Supervisa: N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Culminar en forma eficiente las transacciones entre la Cooperativa, socios y/o clientes, cumpliendo normas y procedimientos, desembolsando o recibiendo los recursos financieros involucrados, registrándolos y custodiándolos apropiadamente.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	6 años	Contabilidad
Superior	2 años aprobados	Contabilidad o Administración y Comercio o carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Funciones externas de caja o práctica profesional en el área.	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Contabilidad Básica	20 horas
Procesos Operativos	20 horas
Normas y procedimientos sobre lavado de activos	20 horas
Atención al cliente	16 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Conocimientos de Contabilidad básica		X
2	Conocimientos en procesos operativos		X
3	Atención al cliente.	X	X
4	Detección de billetes falsos		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Microsoft Office nivel medio	X	X
2			
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			X	X	X
2	Orientación a resultados.			X	X	X
3	Calidad de trabajo			X	X	X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad			X	X	
7	Desarrollo del equipo			X		X
8	Trabajo en equipo			X	X	X
9	Habilidad Analítica			X		X
10	Negociación					
11	Capacidad de Planificación y organización.					
12	Impacto e influencia			X		X
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	

15	Trabajo bajo presión					
16	Adaptabilidad al cambio			X	X	
17	Comprensión verbal o escrita.	X			X	
18	Facilidad de expresión			X	X	X
19	Facilidad de redacción					
20	Manejo numérico			X	X	X
21	Facilidad de observación y atención			X	X	X
22	Don de mando					
23	Proactivo			X	X	X

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Atender en ventanilla el requerimiento del cliente/socio y realizar la transacción correspondiente; retiro-depósito; previa revisión de requisitos de transacción (verificación de cantidades y de firma).	Atención al socio	Número de clientes atendidos por día	Mínimo el 25% de los clientes recibidos en la agencia por día.
2	Consultar, recibir y registrar el pago de cuota vencida o anticipada por parte del socio deudor de un crédito.	Atención al socio	Número de quejas adjudicadas al cajero * 100 / Número de quejas recibidas en la agencia al mes.	Menor al 10%
3	Comprobar reglamentos internos o externos (Superintendencia de Bancos, CONSEP, etc.) aplicables y registrar, en formato correspondiente, el requerimiento reglamentario aplicable de la transacción.	Procesos operativos	Número de requerimientos no registrados	Menor a 1
4	Registrar la transacción realizada (input sistema informático).	Procesos operativos	Número de transacción registradas	100%

5	Asignar un número secuencial y legalizar (firma y sello) a los documentos que soportan las transacciones efectuadas durante su jornada laboral.	Proceso operativos	Número de transacciones legalizadas	100%
----------	---	--------------------	-------------------------------------	------

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Verificar el monto de fondo de cambio recibido.	5	3	2	13	
2	Atender en ventanilla el requerimiento del cliente/socio y realizar la transacción correspondiente; retiro-depósito; previa revisión de requisitos de transacción (verificación de cantidades y de firma).	5	4	4	24	X
3	Consultar, recibir y registrar el pago de cuota vencida o anticipada por parte del socio deudor de un crédito.	5	4	4	24	X
4	Comprobar reglamentos internos o externos (Superintendencia de Bancos, CONSEP, etc.) aplicables y registrar, en formato correspondiente, el requerimiento reglamentario aplicable de la transacción.	5	4	4	24	X
5	Registrar la transacción realizada (input sistema informático).	5	4	4	24	X
6	Solicitar, al Supervisor Operativo los incrementos del fondo del cambio o disminuir el monto de efectivo de su caja (depósito de bóveda), según el déficit o exceso de efectivo presente en la misma.	5	3	3	18	
7	Asignar un número secuencial y legalizar (firma y sello) a los documentos que soportan las transacciones efectuadas durante su jornada laboral.	5	4	4	24	X

Perfil N° 10 – Jefe de Crédito

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Jefe de Crédito	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Comercial	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Administrativo	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Gerente General
<u>Cargos que Supervisa:</u> 3	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar el desarrollo y coordinación de las actividades y procesos para la concesión de operaciones crediticias y recuperación de cartera vencidas en miras del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos Similares	2 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Gestión efectiva de Cobranzas	40 horas
Captación, recuperación y colocación de créditos	16 horas
Análisis de micro finanzas	40 horas
Riesgos de cartera	16 horas
Atención al cliente	24 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección.	Capacitación.
1	Administración financiera.	X	X
2	Gestión de proyectos.		X
3	Liderazgo y manejo de equipos de trabajo.	X	X
4	Estrategias de recuperación de crédito.	X	X
5	Muy buen conocimiento de sistemas de administración de riesgo de crédito, de mercado y riesgo legal.	X	
6	Atención y servicio al socio.	X	X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office medio	X	X
2			
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med .	N. Max .	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			X	X	X
2	Orientación a resultados.			X	X	
3	Calidad de trabajo			X	X	
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad		X		X	
7	Desarrollo del equipo			X	X	X
8	Trabajo en equipo			X	X	X
9	Habilidad Analítica			X	X	X
10	Negociación			X	X	X
11	Capacidad de Planificación y organización.		X		X	X
12	Impacto e influencia	X			X	

13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	
16	Adaptabilidad al cambio			X	X	X
17	Comprensión verbal o escrita.	X			X	X
18	Facilidad de expresión			X	X	
19	Facilidad de redacción	X			X	
20	Manejo numérico			X	X	X
21	Facilidad de observación y atención			X	X	X
22	Don de mando			X	X	
23	Proactivo			x	x	x

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Organizar con criterios de racionalidad y eficiencia las actividades crediticias, así como las cobranzas, estableciendo metas cuantificables sujetas a evaluación periódica.	Gestión efectiva de cobranzas	Número de créditos con pagos atrasados más de 10 días.	Menor al 5% de los créditos al mes
2	Determinar la suficiencia y calidad de las garantías cedidas por los solicitantes al crédito y verifica la constitución formal a favor de la Cooperativa.	Colocación de créditos	Número de créditos no cumplidos por los socios.	Menor al 5% de los créditos aprobados por su persona.
3	Realizar permanentemente el seguimiento de la cartera de créditos y el cumplimiento de estos.	Gestión efectiva de cobranzas	Número de obligaciones registradas en cartera que ha logrado poner al día.	40% de la cartera puesta al día durante el mes.

4	Analizar y evaluar los riesgos, límites, provisiones y concentraciones de créditos, proponiendo medidas correctivas oportunas.	Análisis de micro finanzas	Número de informes presentados.	Al menos 12 al año
5	Mantener responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados.	Responsabilidad	Número de veces que ha reportado bienes extraviados o dañados.	Ocurrencia menor a 2 veces por año.

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Organizar con criterios de racionalidad y eficiencia las actividades crediticias, así como las cobranzas, estableciendo metas cuantificables sujetas a evaluación periódica.	5	5	4	25	X
2	Analizar y evaluar los riesgos, límites, provisiones y concentraciones de créditos, proponiendo medidas correctivas oportunas.	4	5	4	21	X
3	Preparar informes comparativos de las colocaciones otorgadas contrastándolas con las proyecciones realizadas.	3	4	4	16	
4	Determinar la suficiencia y calidad de las garantías cedidas por los solicitantes al crédito y verifica la constitución formal a favor de la Cooperativa.	5	4	4	24	X
5	Realizar permanentemente el seguimiento de la cartera de créditos y el cumplimiento de estos.	5	4	4	24	X
6	Entregar al Asesor Legal los expedientes de créditos, contratos y pagarés de los socios a los que se les debe efectuar cobranza judicial.	2	4	4	12	
7	Mantener responsabilidad por el uso, mantenimiento y custodia de los bienes que le sean asignados.	4	5	4	21	X
8	Mantener informado a Gerencia General sobre la situación de la Cooperativa en relación a colocaciones administración y recuperaciones de Crédito.	4	4	4	20	
9	Participar en Comité de Crédito como proponente de las solicitudes de crédito de acuerdo a los límites establecidos en la Política de crédito.	4	4	4	20	
10	Controlar los informes de asesoría legal sobre situación de créditos en cobranza judicial, monto de la deuda, estado del juicio y situación de garantías.	2	4	4	12	
11	Proponer normas o reglamentos para el otorgamiento, control supervisión de créditos, recuperación de créditos el control de la morosidad de los deudores conjuntamente con los jefes de agencia, de acuerdo con la Política de Crédito Vigente.	2	4	4	12	

12	Elaborar y presentar informes sobre créditos vinculados para su respectivo análisis y aprobación en el Consejo de Administración.	1	4	3	7	
13	Calificar la cartera según las normas establecidas para la provisión y adoptar medidas correctivas y en coordinación con el departamento contable el castigo de cartera.	2	4	4	12	
14	Controlar el mantenimiento de presupuesto para el desembolso de créditos semanales, mensuales, en coordinación con Gerencia.	4	3	3	15	

Perfil N° 11 – Oficial de crédito

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Oficial de Crédito	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Operativa	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Administrativo	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Jefe de Crédito
<u>Cargos que Supervisa:</u> N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Función de apoyo en la revisión, ordenamiento de pre solicitudes y solicitudes de crédito, administrar los archivos de expedientes y emitir reportes de centrales de riesgos, encargada de la digitalización de los expedientes de crédito desde la solicitud hasta la aprobación o denegación del crédito, verificación de las referencias comerciales, financieras y/o bancarias que declare el solicitante de crédito, apoyará el ingreso de información en el sistema informático.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos Similares	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Atención al cliente	8 horas
Ventas de productos financieros	20 horas
Análisis de créditos	40 horas
Gestión de cobranzas	40 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Calificación y recalificación de cartera		X

2	Informática	X	X
3	Atención al socio	X	X
4	Riesgo crediticio		X
5	Técnicas de cobranzas		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office nivel medio	X	
2			
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med	N. Max	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			X	X	
2	Orientación a resultados.		X		X	
3	Calidad de trabajo			X	X	
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad		X		X	
7	Desarrollo del equipo			X	X	
8	Trabajo en equipo			X	X	
9	Habilidad Analítica			X	X	
10	Negociación			X	X	
11	Capacidad de Planificación y organización.			X	X	
12	Impacto e influencia	X			X	
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	

16	Adaptabilidad al cambio			x	x	
17	Comprensión verbal o escrita.			x	x	
18	Facilidad de expresión			x	x	
19	Facilidad de redacción			x		x
20	Manejo numérico			x		x
21	Facilidad de observación y atención			x	x	
22	Don de mando			x	x	
23	Proactivo			x	x	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Brindar información, confeccionar el expediente de condiciones pactadas y anexo de documentación de garantías aportadas a créditos otorgados.	Análisis de créditos	$\text{Número de créditos otorgados} * 100 / \text{Número de créditos solicitados}$	70%
2	Analizar, evaluar, y calificar las solicitudes de crédito tomando en cuenta las directrices establecidas referentes al tipo de crédito y monto que puede evaluar, el estatuto y las políticas de la Cooperativa.	Análisis de créditos	$\text{Número de solicitudes evaluadas} * 100 / \text{Número de solicitudes recibidas en la agencia}$	Por lo menos el 25%
3	Coordinar acciones administrativas de cobro de crédito en mora.	Gestión de cobranzas	$\text{Número de créditos en mora cobrados} * 100 / \text{Número de créditos en mora}$	90% de los créditos en mora al mes
4	Verificar la veracidad de la documentación presentada por los socios que requieren créditos de la cooperativa.	Análisis de créditos	Tiempo de respuesta a una solicitud de crédito	Menor a 24 horas

5	Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito.	Atención al socio	Número de créditos despachados	95% de los créditos aprobados al día
----------	---	-------------------	--------------------------------	--------------------------------------

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Consultar en el sistema informático y la central de riesgo, la situación crediticia del socio, cónyuge y garantes. Deberá consultar además de las aportaciones y ahorros que tienen en la Cooperativa, así como el número de socios que están avalando.	5	1	1	6	
2	Verificar la veracidad de la documentación presentada por los socios que requieren créditos de la cooperativa.	5	4	3	19	X
3	Analizar, evaluar, y calificar las solicitudes de crédito tomando en cuenta las directrices establecidas referentes al tipo de crédito y monto que puede evaluar, el estatuto y las políticas de la Cooperativa.	5	4	4	24	X
4	Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito.	5	5	2	15	X
5	Coordinar acciones administrativas de cobro de crédito en mora.	5	4	4	24	X
6	Recibir periódicamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los créditos de socios deudores.	2	4	4	12	
7	Realizar el seguimiento y recuperación.	5	4	2	14	
8	Brindar información, confeccionar el expediente de condiciones pactadas y anexo de documentación de garantías aportadas a créditos otorgados.	5	4	5	29	X
9	Proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.	2	4	5	14	
10	Archivo de carpetas de socios	4	4	1	8	
11	Custodios de pagares	4	5	2	13	

Perfil N° 12 – Atención al Socio

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto: Atención al Socio	Código:
Área: Administrativa	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Atención al socio	Cargo Jefe Inmediato: Gerencia/Oficial de Cumplimiento
Cargos que Supervisa: N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Atención personalizada, ágil, eficaz al socio sobre los distintos productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” Además, velar para que los requerimientos y reclamos de los socios sean atendidos oportunamente, llevar los registros al día, informar, captar y negociar inversiones.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	6 años	Contabilidad, o carreras afines al puesto.
Egresado de tercer nivel y/o estudios superiores.	5 años	Marketing, Recursos Humanos, Servicios financieros, Ingeniería comercial o carreras afines al puesto.

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos similares en instituciones financieras o comerciales.	1 – 2 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Servicio al cliente	20 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Servicios Financieros	x	X
2	Atención al Público		X
3	Relaciones Humanas	X	X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de Office	X	
2	Sistema interno de la Cooperativa	X	X
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med .	N. Max .	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.			x	X	
2	Orientación a resultados.		x		x	
3	Calidad de trabajo			x		x
4	Perseverancia		x		x	
5	Iniciativa		x			x
6	Flexibilidad		x		x	
7	Desarrollo del equipo		x		x	
8	Trabajo en equipo			x		x
9	Habilidad Analítica		x			x
10	Negociación			x	x	
11	Capacidad de Planificación y organización.		x			x
12	Impacto e influencia	x				X
13	Integridad		x			X
14	Confianza en sí mismo			x	x	
15	Trabajo bajo presión			x	x	
16	Adaptabilidad al cambio			x	x	

17	Comprensión verbal o escrita.		x	x	
18	Facilidad de expresión		x		x
19	Facilidad de redacción		x	x	
20	Manejo numérico		x	x	
21	Facilidad de observación y atención		x		x
22	Don de mando				
23	Proactivo		x	x	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los socios.	Atención al cliente	Número de quejas atendidas *100 / número de quejas recibidas	80%
2	Actualización permanente de datos en el sistema de las cuentas de los socios.	Servicios Financieros	Número de cuentas actualizadas *100/ Número de socios	60%
3	Resumen diario de escaneo de firmas de los socios y envío al Departamento de Sistemas de las cuentas nuevas y actualizaciones para su registro en el sistema VIMACOOOP.	Servicios financieros	Número de socios registrados en VIMACOOOP *100 / Número de firmas escaneadas	90%

4	Verifica y constata la veracidad de la documentación e información presentada por los socios tanto de ingreso y liquidaciones	Servicios financieros	Solicitudes verificadas * 100 / Solicitudes ingresadas y liquidadas	80%
5	Atención oportuna del teléfono y las transferencias de las llamadas a su destinatario final.	Servicio al público	Número de llamadas atendidas * 100 / Número de llamadas registradas	100%

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los socios.	5	2	3	17	X
2	Consultar y actualización del histórico de los socios en la base de datos en el sistema.	4	2	3	14	
3	Actualización permanente de datos en el sistema de las cuentas de los socios.	5	2	3	17	X
4	Consulta de servicios varios.	5	1	2	11	
5	Responsable de las aperturas y cierre de cuentas de ahorros de los socios de personas naturales y jurídicas.	2	2	3	8	
6	Resumen diario de escaneo de firmas de los socios y envío al Departamento de Sistemas de las cuentas nuevas y actualizaciones para su registro en el sistema VIMACCOOP.	5	2	3	17	X
7	Control de aperturas de cuentas, actualización y archivo.	2	2	3	8	
8	Realiza las llamadas telefónicas preventivas a los socios o clientes de pólizas.	5	1	2	11	
9	Verifica y constata la veracidad de la documentación e información presentada por los socios tanto de ingreso y liquidaciones	5	2	2	12	X
10	Realiza las llamadas telefónicas o visitas persuasivas a los socios o clientes que tengan pólizas e inversiones con la Institución.	2	2	3	8	
11	Registro y calificación de los socios en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	2	2	2	6	
12	Atención oportuna del teléfono y las transferencias de las llamadas a su destinatario fina	5	2	3	17	X
13	Mantener la buena imagen de la Cooperativa en la atención a socios y demás personas.	5	2	2	12	

Perfil N° 13 – Jefe de sistemas

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Jefe de Sistemas	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Informática	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Sistemas	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Gerente General
<u>Cargos que Supervisa:</u> N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifica los requerimientos de automatización de la Cooperativa y el cumplimiento de estructuras para los Organismos de Control, mantener operativos y seguros los equipos y programas y recomendar la adquisición de nuevas plataformas tecnológicas.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Técnico	3 años	Sistemas
Superior	5 años	Sistemas

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos similares, Instituciones a fines	Mínima de 1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
CISCO	20 horas
Oracle	40 horas
Procesos en General	20 horas
Implementación de Proyectos	20 horas
Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos	20 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Administración en base de datos		X

2	Administración de redes de comunicaciones		X
3	Mantenimiento de hardware y software		X
4	Planificación estratégica y operativa		X
5	Programación estructurada		X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Microsoft Office	X	X
2	Oracle		X
3	Administración de páginas web		X

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.	X			X	
2	Orientación a resultados.			X		X
3	Calidad de trabajo			X		X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad		X		X	
7	Desarrollo del equipo			X	X	
8	Trabajo en equipo			X	X	
9	Habilidad Analítica			X		X
10	Negociación			X		X
11	Capacidad de Planificación y organización.			X	X	
12	Impacto e influencia	X			X	
13	Integridad		X		X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X		X
16	Adaptabilidad al cambio			X	X	

17	Comprensión verbal o escrita.			X	X	
18	Facilidad de expresión			X	X	
19	Facilidad de redacción			X	X	
20	Manejo numérico		X		X	
21	Facilidad de observación y atención		X		X	
22	Don de mando			X	X	
23	Proactivo			X	X	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Mantener operativa la comunicación de red tanto interna como externa de la institución	Mantenimiento	Número de errores de red reportados.	Menos de 5 reportes al mes.
2	Supervisar diariamente el inicio del sistema automático de gestión de la Cooperativa, según los procedimientos técnicos establecidos por VIMACCOOP.	Programación estructurada	Número de errores con el sistema reportados.	Menos de 10 reportes al mes.
3	Supervisar la operatividad de los diferentes equipos, programas y sistemas, necesarios para gestionar los diversos servicios tanto en el área operativa como administrativa.	Planificación operativa	Número de veces que un mismo equipo reporta errores o daños.	Menos de 3 veces al año.
4	Elaborar respaldos diarios de la base de datos del servidor principal y de la gestión de cada uno de los módulos, según normas y procedimientos técnicos y administrativos establecidos por Sistema VIMACCOOP y Manual de Procedimientos Contables y Administrativos.	Administración de datos	Respaldo de la base de datos al día.	Toda la base de datos respaldada al momento de realizar evaluación.

5	Crear, registrar, controlar y permitir o denegar accesos de usuarios a los diferentes módulos del sistema VIMACCOOP de acuerdo a Manual de Procedimientos contables y administrativos.	Programación estructurada	Número de errores presentados con el acceso de un mismo usuario.	Menos de 5 veces al año.
			Número de veces que se ha reportado acceso de terceros.	0
			Número de amenazas de virus o hackeo.	Menos de 3 veces al año.

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Supervisar diariamente el inicio del sistema automático de gestión de la Cooperativa, según los procedimientos técnicos establecidos por VIMACCOOP.	5	5	3	20	X
2	Supervisar la operatividad de los diferentes equipos, programas y sistemas, necesarios para gestionar los diversos servicios tanto en el área operativa como administrativa.	4	3	4	19	X
3	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de programas necesarios para mantener operativo el sistema, tanto en Oficina Matriz como en Agencias.	1	4	4	8	
4	Crear, registrar, controlar y permitir o denegar accesos de usuarios a los diferentes módulos del sistema VIMACCOOP de acuerdo a Manual de Procedimientos contables y administrativos.	3	5	2	11	X
5	Elaborar respaldos diarios de la base de datos del servidor principal y de la gestión de cada uno de los módulos, según normas y procedimientos técnicos y administrativos establecidos por Sistema VIMACCOOP y Manual de Procedimientos Contables y Administrativos.	5	5	2	15	X
6	Apoyar y asesorar a la gerencia en toma de decisiones para mejorar la tecnología dela cooperativa	2	2	1	4	

7	Revisar la operatividad permanente del sistema financiero para almacenar información de los socios en la base de datos	3	5	2	11	
8	Crear, registrar, controlar y permitir o denegar accesos de usuarios a los diferentes softwares de la institución.	3	3	1	6	
9	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo.	1	5	3	8	
10	Mantener operativa la comunicación de red tanto interna como externa de la institución	4	5	4	21	X

Perfil N° 14 – Administrador de riesgos

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<u>Puesto:</u> Administrador de Riesgos	<u>Código:</u>
<u>Área:</u> Administrativa	<u>Ciudad/Regional:</u> Cañar
<u>Departamento:</u> Riesgos	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u> Comité de Administración de Riesgos
<u>Cargos que Supervisa:</u> 5	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Establecer y dar a conocer formalmente los objetivos lineamientos y políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” Cañar Ltda.” que se ha establecido para implementar una adecuada administración de riesgo, enmarcada dentro del contexto organizacional de la Institución, el cual contribuirá para mejorar su rentabilidad, solvencia y liquidez.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Superior	5 años	Contabilidad, Administración de empresas, carreras afines

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos similares	1 – 2 años

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Balanzas	32 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Análisis financieros	X	X

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office nivel medio	X	X
2			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.					
2	Orientación a resultados.			X		X
3	Calidad de trabajo			X	X	X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad					
7	Desarrollo del equipo			X	X	
8	Trabajo en equipo			X	X	
9	Habilidad Analítica					
10	Negociación					
11	Capacidad de Planificación y organización.			X	X	X
12	Impacto e influencia			X	X	X
13	Integridad					
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión		X		X	
16	Adaptabilidad al cambio			X	X	
17	Comprensión verbal o escrita.			X	X	
18	Facilidad de expresión			X	X	
19	Facilidad de redacción			X	X	
20	Manejo numérico			X	X	X
21	Facilidad de observación y atención			X	X	X

22	Don de mando			x	x	
23	Proactivo			x	x	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	<p>Elaborar y poner en consideración del Comité de Administración Integral de Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las propuestas de políticas, procesos y estrategias para la Administración Integral de Riesgos. b) Las propuestas de Metodologías y procedimientos para la Administración de riesgos. c) Los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo. d) El informe sobre calificación de activos de riesgos, emitido de forma trimestral, con corte al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre. e) El informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios. f) Los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración de riesgos. 	Gestión de proyectos	Número de informes y propuestas entregadas al Comité.	Mínimo 12 informes y 3 propuestas al año
2	Monitorear los niveles de exposición por tipo de riesgo y proponer medidas de mitigación en caso de incumplimiento.	Manejo de situaciones de riesgo	Número de situaciones de riesgo que no han sido controladas * 100 / Número de situaciones de riesgo reportadas al año	Menor al 2%
3	Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías, y estrategias, para la administración integral de riesgos.	Capacidad de supervisión	Número de veces que se ha	Menos de 5 al año

			reportado incumplimiento.	
4	Levantar y custodiar las actas de las sesiones del Comité de Administración de riesgos.	Manejo de documentación	Número de actas emitidas	Número de actas correspondiente al número de sesiones llevadas a cabo por el Comité.

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Elaborar y poner en consideración del Comité de Administración Integral de Riesgos: g) Las propuestas de políticas, procesos y estrategias para la Administración Integral de Riesgos. h) Las propuestas de Metodologías y procedimientos para la Administración de riesgos. i) Los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgo. j) El informe sobre calificación de activos de riesgos, emitido de forma trimestral, con corte al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre. k) El informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios. l) Los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración de riesgos.	1	5	4	9	X
2	Monitorear los niveles de exposición por tipo de riesgo y proponer medidas de mitigación en caso de incumplimiento.	2	5	4	13	X
3	Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías, y estrategias, para la administración integral de riesgos.	2	5	4	13	X
4	Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías, y estrategias, para la administración integral de riesgos.	2	5	4	13	X
5	Levantar y custodiar las actas de las sesiones del Comité de Administración de riesgos.	1	5	4	9	X
6	Las demás que determine el Comité de Administración de Riesgos o las políticas internas de la entidad.	1	5	4	9	

Perfil N° 15 – Auxiliar de Servicios

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Puesto: Auxiliar de Servicios	Código:
Área: de Apoyo	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Administrativo	Cargo Jefe Inmediato: Contador General
Cargos que Supervisa: N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Encargado de la limpieza de la Cooperativa y de llevar y traer correspondencia y encomiendas de la Cooperativa.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	5 años	Ciencias Básicas

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos afines	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Relaciones Humanas		
2	Facilidad de Palabra		

3			
----------	--	--	--

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1			
2			
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.	X			X	
2	Orientación a resultados.		X			X
3	Calidad de trabajo			X	X	X
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad	X			X	
7	Desarrollo del equipo					
8	Trabajo en equipo			X		X
9	Habilidad Analítica					
10	Negociación					
11	Capacidad de Planificación y organización.		X		X	
12	Impacto e influencia					
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	
16	Adaptabilidad al cambio		X		X	
17	Comprensión verbal o escrita.		X		X	
18	Facilidad de expresión		X		X	
19	Facilidad de redacción		X		X	

20	Manejo numérico		X		X	
21	Facilidad de observación y atención		X		X	
22	Don de mando					
23	Proactivo			X	X	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Entrega oportuna de oficios, cartas.	Administración y organización de documentos	Número de llamados de atención o memorándums * 100 / número de oficios y cartas emitidos al año	Menor al 10%
2	Control e inventario de bodega.	Administración de recursos	Registro de kardex acorde a la existencia en bodega.	Margen de error menor al 2%
3	Realizar funciones de limpieza en la oficina.	Limpieza	Número de llamados de atención o memorándums al año	Menos de 5 llamados de atención al año
4	Encargado de hacer firmar los libros de actas para las reuniones de consejos.	Administración de documentos	Número de actas sin firmar	Todas las actas firmadas
5	Limpiar máquinas de las oficinas.	Limpieza	Número de veces que limpia las máquinas a la semana	Mínimo dos veces por semana.

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Realizar funciones de limpieza en la oficina.	5	3	3	18	X

2	Limpiar máquinas de las oficinas.	4	1	3	13	X
3	Pagar de servicios básicos de la institución.	2	5	2	9	
4	Arreglos de mantenimiento de pequeños daños eléctricos y potables.	1	3	3	6	
5	Encargado de hacer firmar los libros de actas para las reuniones de consejos.	4	4	3	16	X
6	Entrega oportuna de oficios, cartas.	5	3	3	18	X
7	Control e inventario de bodega.	5	3	3	18	X
8	Depósitos en los bancos.	2	5	2	9	
9	Brindar apoyo en el mantenimiento del espacio físico de la institución.	1	1	3	4	

Perfil N° 16 - Chofer

	PERFILES POR COMPETENCIA CON INDICADORES DE GESTIÓN	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

Puesto: Chofer/Promotor	Código:
Área: Operativa	Ciudad/Regional: Cañar
Departamento: Administración	Cargo Jefe Inmediato: Gerente General
Cargos que Supervisa: N/A	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar labores de transporte tanto para el Gerente como para el personal que lo requiera dentro y fuera de la ciudad, colaborando con retiro y entrega de notificaciones de Crédito y Cobranzas, brindando apoyo en la entrega, retiro y coordinación en la realización de acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios
Bachiller	6 años	Ciencias Básicas
Chofer Profesional	2 años	Licencia Profesional

Experiencia Laboral	Tiempo
Cargos similares	1 año

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
Servicio al cliente	16 horas

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.
1	Conocer muy bien la ciudad, sus alrededores, cantones aledaños y demás provincias de nuestro país.	X	
2			
3			

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1	Manejo de office medio	X	
2	Sistemas informático interno		X
3			

ID	Destrezas Especificas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.		X		X	X
2	Orientación a resultados.		X		X	
3	Calidad de trabajo			X	X	
4	Perseverancia			X	X	
5	Iniciativa			X	X	
6	Flexibilidad			X	X	
7	Desarrollo del equipo					
8	Trabajo en equipo			X	X	X
9	Habilidad Analítica					
10	Negociación		X		X	X
11	Capacidad de Planificación y organización.			X	X	
12	Impacto e influencia					
13	Integridad			X	X	
14	Confianza en sí mismo			X	X	
15	Trabajo bajo presión			X	X	
16	Adaptabilidad al cambio		X		X	
17	Comprensión verbal o escrita.		X		X	
18	Facilidad de expresión		X		X	
19	Facilidad de redacción		X		X	
20	Manejo numérico		X		X	

21	Facilidad de observación y atención		X		X	
22	Don de mando					
23	Proactivo			X	X	

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1	Coordinar con Gerencia itinerarios, horas de salida en los viajes dentro y fuera de la ciudad.	Organización	Número de atrasos o faltas al trabajo * 100 / número de días laborables	Menor al 5%
2	En los tiempos libres coordinar con Secretaria de Gerencia, Gerente y con Departamento de Crédito y Cobranzas para hacer notificaciones, dentro y fuera de la ciudad.	Organización	Número de notificaciones requeridas	Por lo menos el 80% entregadas
3	Mantener el vehículo en perfecto estado de funcionamiento.	Administración y custodia de vehículo	Número de problemas reportados por daño de vehículo. Gasto invertido en refacciones del vehículo.	Menor a 10 al año. Gasto igual o menor al presupuesto anual.
4	Cuidar las operaciones para el ingreso de socios.	Atención al cliente	Número de quejas recibidas por parte de los socios	Menor a 5 por mes

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1	Coordinar con Gerencia itinerarios, horas de salida en los viajes dentro y fuera de la ciudad.	5	4	3	19	X
2	Mantener el vehículo en perfecto estado de funcionamiento.	5	3	2	13	X

3	Dar mantenimiento adecuado al vehículo en los tiempos previstos.	2	2	3	8	
4	Mantener siempre bien lavado el vehículo.	3	2	2	8	
5	En los tiempos libres coordinar con Secretaria de Gerencia, Gerente y con Departamento de Crédito y Cobranzas para hacer notificaciones, dentro y fuera de la ciudad.	5	4	3	19	X
6	Guardar el vehículo en garaje de la Cooperativa a las 17H15, o en la hora que el Gerente le señale.	5	2	2	12	
7	Mantendrá en custodia una de las dos llaves de los candados que tiene acceso al garaje de la Cooperativa.	5	2	2	12	
8	Cuidar las operaciones para el ingreso de socios.	3	4	3	13	X
9	Verificar y suscribir certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos.	1	2	3	5	
10	Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas y bajas de socios, según formato establecido	1	2	2	4	
11	Salidas para notificaciones a socios	5	4	3	19	X

Anexo 3. Plantilla de levantamiento de perfiles

	FORMATO DE PERFILES POR COMPETENCIA	Código: Revisión: Fecha: Página:
---	--	---

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

<u>Puesto:</u>	<u>Código:</u>
<u>Área:</u>	<u>Ciudad/Regional:</u>
<u>Departamento:</u>	<u>Cargo Jefe Inmediato:</u>
<u>Cargos que Supervisa:</u>	

2. MISIÓN DEL PUESTO

3. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Educación Formal	No. de años de estudio	Profesión o estudios

Experiencia Laboral	Tiempo

Cursos / Seminarios / Pasantías	Especifique el número de horas del curso /seminario/pasantías requeridas.
	Requerimiento

ID	Conocimientos para el puesto	Selección	Capacitación.

1			
2			
3			

ID	Conocimientos Informáticos	Selección	Capacitación
1			
2			
3			

ID	Destrezas Específicas	N. Min.	N. Med.	N. Max.	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1	Orientación al cliente.					
2	Orientación a resultados.					
3	Calidad de trabajo					
4	Perseverancia					
5	Iniciativa					
6	Flexibilidad					
7	Desarrollo del equipo					
8	Trabajo en equipo					
9	Habilidad Analítica					
10	Negociación					
11	Capacidad de Planificación y organización.					
12	Impacto e influencia					
13	Integridad					

14	Confianza en sí mismo				
15	Trabajo bajo presión				
16	Adaptabilidad al cambio				
17	Comprensión verbal o escrita.				
18	Facilidad de expresión				
19	Facilidad de redacción				
20	Manejo numérico				
21	Facilidad de observación y atención				
22	Don de mando				
23	Proactivo				

4. FUNCIONES ESCENCIALES DEL CARGO

ID	Actividades Esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad
1				
2				
3				
4				
5				
6				

5. FUNCIONES DEL CARGO

		FR	CE	CM	Total	Esencial
1						
2						
3						
4						

5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						